



## **Benchmark og videndeling i netværk som metode til at skabe bedre arbejdsmiljø i kundecentre**

En rapport om AMICA-projektet

**Wiegman, Inger-Marie; Nielsen, Tina Weller; Sørensen, Ole Henning; Bramming, Pia; Møller, Niels; Pedersen, Flemming**

*Publication date:*  
2010

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Wiegman, I-M., Nielsen, T. W., Sørensen, O. H., Bramming, P., Møller, N., & Pedersen, F. (2010). *Benchmark og videndeling i netværk som metode til at skabe bedre arbejdsmiljø i kundecentre: En rapport om AMICA-projektet*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

---

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Benchmark og videndeling i netværk som metode til at skabe bedre arbejds miljø i kundecentre

En rapport om AMICA-projektet

Inger-Marie Wiegman, Tina Weller Nielsen, Ole H. Sørensen, Pia Bramming, Niels Møller  
& Flemming Pedersen



# AmiCa



DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER  
FOR ARBEJDS MILJØ

DTU Management  
Institut for Planlægning, Innovation og Ledelse

team **arbejdsliv**



# **BENCHMARK OG VIDENDELING I NETVÆRK SOM METODE TIL AT SKABE BEDRE ARBEJDSMILJØ I KUNDECENTRE**

**En rapport om AMICA-projektet**



**Inger-Marie Wiegman, TeamArbejdsliv  
Tina Weller Nielsen, DTU Management  
Ole H. Sørensen, NFA  
Pia Bramming, DPU  
Niels Møller, DTU Management  
Flemming Pedersen, TeamArbejdsliv**

## NFA-rapport

Titel	Benchmark og videndeling i netværk som metode til at skabe bedre arbejdsmiljø i kundecentre
Forfattere	Inger-Marie Wiegman, TeamArbejdsliv, Tina Weller Nielsen, DTU Management, Ole H. Sørensen, NFA, Pia Bramming, DPU, Niels Møller, DTU Management og Flemming Pedersen, TeamArbejdsliv
Institution(er)	Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)
Udgiver(e)	Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)
Udgivet	November 2010
ISBN	978-87-7904-218-6
Varenr.	AM0600
Internetudgave	<a href="http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/">http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/</a>

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø  
Lersø Parkallé 105  
2100 København Ø  
Tlf.: 39165200  
Fax: 39165201  
e-post: [nfa@arbejdsmiljoforskning.dk](mailto:nfa@arbejdsmiljoforskning.dk)  
Hjemmeside: [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)

## FORORD

Denne rapport beskriver erfaringer og resultater fra udviklingsprojektet AMICA (Arbejdsmiljøløsninger i callcentre drevet af benchmark og videndeling i netværk), som med støtte fra Arbejdsmiljøforskningsfonden er gennemført i perioden februar 2007 til marts 2010.

Formålet har været at afprøve om benchmark og videndeling i netværk kan være en metode til at motivere og inspirere callcentre til at arbejde med og forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Projektet er igangsat af forskere fra NFA, DTU Management og TeamArbejdsliv og er gennemført i samarbejde med kundecentre i Nordea, TNT, SKAT, ISS, TDC, CSC og Helsingør Kommune.

Der har til projektet været tilknyttet en følgegruppe bestående af relevante arbejds-markedsorganisationer og andre interessenter. Følgegruppen har været samlet fem gange undervejs i projektet. Til projektet har også været tilknyttet et internationalt ekspertpanel, som har været samlet på tre seminarer i projektperioden. Til projektet er oprettet hjemmesiden [www.kundecenter.dk](http://www.kundecenter.dk), hvor faktuelle oplysninger, tidligere udgivelser m.v. findes.

TeamArbejdsliv har været projektleder for projektet, men da TeamArbejdsliv ikke har egen rapportserie, udkommer rapporten i NFA's rapportserie. Tak til NFA kommunikation for hjælp til udgivelsen.

Rapporten er blevet gennemlæst af professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet, lektor Karina Skovvang Christensen, Aarhus Universitet og lektor Henrik Lund, Roskilde Universitet. Vi takker de eksterne lektører for konstruktive kommentarer og forslag.

Vi vil gerne sige tak til ledere og medarbejdere i de medvirkende kundecentre for deres åbenhed og villighed til at dele deres erfaringer og resultater med hinanden, med os og med deltagerne i seminarer og konferencer samt med læserne af denne rapport. Det har været lærerigt at blive lukket ind i kundecenterverdenen og i en periode tage del i bestræbelserne på at udvikle bedre arbejdsmiljø her.

Projektleder Inger-Marie Wiegman  
TeamArbejdsliv  
[imw@teamarbejdsliv.dk](mailto:imw@teamarbejdsliv.dk)



## SAMMENFATNING

AMICA-projektets formål var at afprøve en metode til at motivere og inspirere callcentre (i projektet betegnet kundecentre) til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Metoden bestod i at benchmarke arbejdsmiljøet i kundecentrene og efterfølgende facilitere videndeling ved dannelse af netværk mellem dem. Metoden blev afprøvet i samarbejde med otte kundecentre fra meget forskellige private og offentlige virksomheder. Projektet blev gennemført i perioden februar 2007- marts 2010. Tre kundecentre forlod projektet undervejs, fordi de blev outsourcet eller solgt.

Valget af callcentre som målgruppe for udviklingsprojektet var begrundet i de særlige betingelser og arbejdsmiljøproblemer, som forskningen viser ofte knytter sig til dette koncept for serviceproduktion. Callcenterkonceptet, som vi i projektet betegner som "individualiseret masseproduktion", vinder både globalt og nationalt stadig større udbredelse – en udvikling som betegnes "callcenterisering". Metoden "benchmark og videndeling i netværk" blev valgt, fordi målinger, benchmark og tal indgår som centrale elementer i ledelsen af kundecentre og fordi kundecenterledere efter vores erfaring søger hinanden i forskellige former for løse netværk på tværs af brancher. Idéen med metoden var at bruge kundecentrenes egne metoder til at sætte arbejdsmiljøet på dagsordenen i et forpligtende samarbejde mellem ledere og medarbejdere.

Der blev gennemført tre spørgeskemaundersøgelser med ca. et års mellemrum i de medvirkende kundecentre. Resultaterne blev præsenteret så det enkelte kundecenter kunne benchmarke sig anonymt mod de andre. Efter anden og tredje undersøgelse kunne kundecentrene også benchmarke sig mod egne tidligere resultater. På anmodning fra nogle af kundecentrene blev resultaterne undervejs i projektet også opdelt på afdelinger, således at en intern benchmark supplerede den eksterne. Fortolkningen af resultaterne blev understøttet i en proces, som dannede baggrund for et netværksseminar efter henholdsvis første og anden benchmark. Netværksseminarerne blev rammen om videndeling mellem ledere og medarbejdere fra de forskellige kundecentre. Formen var fastlagt og blev styret af forskerne, mens indholdet blev fastlagt ud fra kundecentrenes ønsker og behov.

Følgeforskere fra forskergruppen fulgte afprøvningen af metoden gennem observationer og interviews. I forbindelse med interviewene blev udviklet en metode – kaldet "snap-log" – til at samle informationer fra medarbejderne om deres arbejdsmiljø. I to af kundecentrene blev følgeforskningen gennemført som mere dybdegående casestudier. Processen med benchmark og etablering af rammer for videndeling blev gennemført med stor succes. Der blev ikke etableret blivende netværk mellem kundecentrene. Der blev identificeret fire forskellige måder, hvorpå kundecentrene brugte metoden og projektet som afsæt for at iværksætte arbejdsmiljøforbedrende tiltag. Og der blev identificeret fem forskellige måder, hvorpå kundecentrene omsatte inspirationen fra de andre kundecentre til indsatser i deres eget.

Der var stor forskel på, i hvilket omfang og hvordan kundecentrene tog projektets mulighed for at iværksætte arbejdsmiljøforbedrende tiltag til sig. Af de fem kundecentre, som gennemførte hele projektet, var der især tre, som tog metoden til sig. Af disse tre



opnåede de to mærkbare forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø. I de to kundecentre, som ikke brugte projektet til at iværksætte en arbejdsmiljøforbedrende indsats, blev det psykiske arbejdsmiljø for erfarne medarbejdere mærkbart forværret i projektperioden. Projektet viste, at organisatoriske og teknologiske ændringer har stor betydning for arbejdsmiljøet. I flere af de medvirkende kundecentre havde sådanne ændringer undervejs i projektperioden mærkbar negativ betydning for det psykiske arbejdsmiljø.

De arbejdsmiljøforbedrende tiltag, der blev iværksat i kundecentrene i projektet, handlede primært om relationerne mellem ledere og medarbejdere, mens arbejdets indhold og organisering kun i meget begrænset omfang blev ændret. De største forbedringer sås i to offentlige kundecentre, som begge lagde vægt på udvikling af teamlederne.

Projektet har belyst to arbejdsmiljøforhold, som har særlig betydning i kundecentre. En generelt lav indflydelse for kundecentermedarbejderne sammen med et generelt højt arbejdstempo udgør en særlig belastning for arbejdet i kundecentre. Og en omfattende brug af performancemålinger udgør en belastning for de kundecentermedarbejdere, som har en negativ oplevelse af sådanne målinger. Projektet har vist, at det kan lade sig gøre at øge medarbejdernes indflydelse på forhold omkring deres arbejde og projektet har også vist, at det kan lade sig gøre at ændre en negativ oplevelse af performancemålinger.

På baggrund af projektet er der opstillet en model for ledelse i callcentre, som tager udgangspunkt i at lederne skal kunne balancere tre forskellige udfordringer: ledelse af følelser (fordi medarbejderen skal bruge sig selv i arbejdet), ledelse af systemer (fordi systemerne skal bruges uden at medarbejderen oplever det som kontrol) og ledelsesnærvær (fordi lederen skal være nærværende i et produktionsmiljø, hvor medarbejderen det meste af tiden er optaget af telefonen og derfor ikke er tilgængelig for ledelse).

På baggrund af erfaringerne i projektet diskuteres forskellige forudsætninger for, at metoden "benchmark og videndeling i netværk" kan skabe arbejdsmiljøforbedringer i kundecentre. Metodens generelle anvendelighed i arbejdsmiljøarbejdet vurderes, herunder hvordan projektets erfaringer med benchmark og videndeling kan nyttiggøres i forbindelse med trivselsmålinger og ArbejdsPladsVurderinger.

## SUMMARY

The aim of the AMICA-project was to test a method, which has the purpose of motivating and inspiring call centers to improve their psychosocial working environment. The method consists of benchmarking the working environment in call centers and, subsequently, facilitating knowledge sharing between different call centers by establishing networks among them. The method was tested in eight call centers from very different private and public companies. The project was implemented from February 2007 until March 2010. Unfortunately three call centers dropped out during the project due to outsourcing or acquisition.

In designating call centers as the target group for the development project, inspiration was derived from earlier research, which showed that the particular concept of service production is closely linked to the working environment of the call centers. The call center concept, which we call “individualized mass production”, is increasing both nationally and globally – a development that could be characterized as “callcenterization”. The method of benchmarking and knowledge sharing in networks was chosen because measurement, benchmarking and numbers are central elements in the management of call centers and because call centre managers, according to our experience, meet in different forms of networks across branches. The idea behind the method was, through a mutually binding cooperation between managers and employees, to use the call center’s own methods to put the working environment on the agenda.

Three questionnaires were carried out in the contributing call centers with an interval of one year. The results were presented so that the individual call center could benchmark against an average derived from the answers of all the participating call centers. After the second and the third survey the call centers could also benchmark with their own results from the previous survey(s). On request from some of the call centers the results were, after the second and the third round, also calculated internally between units of the call centers. The interpretation of the results was supported in a process, which formed the basis of a network seminar, which was carried out after the second and the third benchmark. The knowledge sharing between the managers and the employees from different call centers was framed by the network seminars. The seminar was framed and facilitated by the researchers, while the content was determined by the call centers.

Researchers from the AMICA research group, who were engaged in the follow-up process, documented the method through observations and interviews. In connection with the interviews the “snap-log” method was developed to collect information from employees about their working environment. In two of the call centers the follow-up research was conducted in the form of detailed case studies. The process of benchmarking and framing the knowledge sharing was implemented with great success. The knowledge sharing did not, however, continue as a permanent network between the centers. Four different ways of using the method and the project to establish improvements in the working environment were identified. Five different ways of being inspired by the other call centers in relation to ideas concerning how to improve the working environment were identified.

There was a big difference in the extent and the way in which the call centers used the opportunity to improve their working environment. Of the five call centers, three call centers used all the methods provided in the project. Two of these three call centers gained significant improvements in the psychosocial working environment. In the two call centers that did not use the opportunity to launch actions to improve the working environment, senior employees (more 3 three years) reported deterioration in the psychosocial working environment during the project implementation.

The result of the project showed that organizational and technological changes had a great impact on the working environment. In some of the participating call centers such changes during the project were observed to have had a significant negative influence on the working environment.

The actions undertaken by the call centers in order to improve the working environment focused, primarily, on the relations between the managers and the employees, while work content and organization was a focus to a much lesser extent. The greatest improvements happened in the public call centers, where the focus was on improving the team leaders' competencies as leaders.

The project has shed light on two working environmental conditions that are significant for call centers: low job control and performance monitoring. An overall low job control for employees in call centers, combined with high quantitative demands, is to a large extent a burden for call center employees, not least when combined, as was reported by a large proportion of employees, with an extensive use of performance monitoring. The project showed that it is possible to increase the employees' control of conditions around their jobs and to change the employees' negative perception of performance measures.

On the basis of the project a model for management in call centers was outlined. The model shows that leaders and managers in call centers have to balance three different challenges: management of emotions (the employees use themselves in the jobs), management of systems (systems must be used in a way that the employees do not perceive them as connected to control and surveillance) and attentive leadership (employees are inaccessible most of the time because they are on the phone most of the day, and this means there is a need for more attention from the leaders towards the employees).

On the basis of the experiences in the project, different preconditions for improving the working environment through benchmarking and knowledge sharing in networks are discussed. The general usability of benchmarking and knowledge sharing is also discussed in connection with job satisfaction measurements and workplace assessment.

## INDHOLD

Forord .....	3
Sammenfatning .....	5
Summary .....	7
Indledning og læsevejledning .....	13
Kapitel 1 Introduktion til projektet og callcenterisering .....	15
Callcenteriseringens baggrund .....	18
Callcenteriseringens udfordringer .....	20
Mulige alternativer .....	23
Kapitel 2 Benchmark og videndeling i netværk – hvorfor og hvordan? .....	25
Hvorfor benchmark og netværk? .....	25
Erfaringer fra et dansk forskningsprojekt .....	25
Netværks betydning for regulering af arbejdsmiljøet .....	26
Benchmarking og videndeling som metode .....	27
Ensartede og forskellige på samme tid .....	27
Benchmark og videndeling .....	28
Videndeling og konkurrence .....	29
Et koncept for benchmark af arbejdsmiljø .....	30
Følgforskning .....	34
1) Kontekstuel analyse (Implementeringens mulighedsrum) .....	35
2) Implementeringsstudie (implementering som oversættelse) .....	38
Omfanget af følgforskningen .....	41
Kundecentrene i AMICA .....	41
Borgerservicecentret .....	42
Transportcentret .....	43
Teleleverandørcentret .....	44
Myndighedscentret .....	46
Bankcentret .....	47
Salgscentret og Multileverandørcentret .....	49
Helpdesken .....	50
Kapitel 3 Hvordan fungerede interventionskonceptet i AMICA? .....	51
Interventionen – et tidsmæssigt overblik .....	51
Benchmarkundersøgelserne i AMICA .....	52
Benchmarkværktøjet .....	53
Nærmere beskrivelse af skalakonstruktion og rapporteringen til kundecentrene ..	56
Workshopper i de enkelte kundecentre .....	63

Tilbud og ønsker fra kundecentrene .....	66
Netværksaktiviteterne i AMICA .....	68
Netværksseminarerne .....	68
Netværk udenfor seminarerne .....	74
Vurdering af metoden .....	75
Kundecentrenes vurdering af benchmarkprocessen .....	75
Kundecentrenes vurdering af netværksaktiviteterne .....	76
Benchmark motiverede og satte retning .....	77
Sammenfattende om processen med benchmark og videndeling i netværk .....	81
Kapitel 4 Kundecentrenes indsatser .....	83
Hvordan tog kundecentrene projektet til sig? .....	83
Tre kundecentre involverede sig ikke for alvor i projektet .....	83
I to kundecentre kølnedes engagementet undervejs .....	85
Tre kundecentre greb muligheden og holdt engagementet .....	87
Hvilke indsatser blev der iværksat? .....	90
AMICA-indsatser for et bedre psykisk arbejdsmiljø .....	90
Hvordan brugte kundecentrene AMICA og hvordan omsatte de inspirationen? .....	97
Kapitel 5 Hvad skete der med arbejdsmiljøet? .....	101
Overordnet set skete der – stort set – ingenting .....	101
Udviklingen i kundecentrene var meget forskellig .....	102
Tabel 5.15 Udviklingen i arbejdsmiljøet i Teleleverandørcentret i projektperioden .....	116
Udviklingen blandt medarbejdere med flere års anciennitet .....	117
Medarbejdernes oplevelse af udviklingen .....	119
Krisens betydning .....	124
Sammenfattende om udviklingen i arbejdsmiljøet .....	125
Kapitel 6 Medarbejdertrivsel og ledelsesroller .....	127
Medarbejderindflydelse .....	127
Forskellige grader af indflydelse i AMICA-kundecentrene .....	129
Indflydelse på arbejdstiden .....	131
Indflydelse på tidspunkter for pauser .....	133
Indflydelse på arbejdets udførelse og på udviklingen af arbejdspladsen .....	134
Sammenfattende om indflydelse .....	136
Samtalemålinger og medlyt i AMICA-kundecentrene .....	137
Hvad er samtalemålinger og medlyt? .....	137
Hvordan blev samtalemålinger og medlyt undersøgt og analyseret i AMICA- projektet? .....	139

Medarbejdernes oplevelse af samtalemålingernes effektivitet .....	140
Medlyt.....	148
Trivsel og oplevelsen af målinger og medlyt som overvågning og kontrol.....	152
Sammenfattende om målinger og medlyt .....	152
Affektivitet, nærvær og kontrol; callcenterledelsens udfordringer.....	153
Individualiseret masseproduktion .....	155
Affektivitet.....	158
Nærvær .....	160
Kontrol.....	162
Alt i alt.....	164
Kapitel 7 Resultater, proceserfaringer og anvendelsesmuligheder.....	167
Resultater i forhold til arbejdsmiljøet i kundecentre .....	167
Erfaringer og overvejelser i forhold til den afprøvede metode .....	169
Metoden fungerede – i store træk.....	169
Effekten var forskellig – og samlet set begrænset.....	171
Nødvendige forudsætninger .....	172
Metodens brugbarhed .....	173
Brug af projektets resultater og erfaringer i andre sammenhænge .....	175
Referencer .....	177
Bilag 1: Spørgeskema .....	177
Bilag 2: Skalaer om psykosociale faktorer .....	201
Bilag 3: Metode i spørgeskemaundersøgelsen .....	205
Bilag 4: AMICA virksomhedsrapport 1. benchmark.....	209
Bilag 5:Programmer fra netværksseminarer .....	259
Bilag 6: Programmer for virksomhedssworkshopper.....	262
Bilag 7: Snaplogmetoden beskrevet for kundecentermedarbejderne .....	266



## INDLEDNING OG LÆSEVEJLEDNING

Formålet med denne rapport er at formidle AMICA-projektets erfaringer med at sætte fokus på og forsøge at forbedre det psykiske arbejdsmiljø i kundecentre gennem benchmark og videndeling i netværk.

Rapporten har to primære målgrupper. Den ene målgruppe er ledere og medarbejdere i kundecentre samt forskere og arbejdsmiljøprofessionelle med interesse i kundecentre og de særlige arbejdsmiljøforhold og betingelser for ledelse på denne type arbejdspladser. Den anden målgruppe er forskere, arbejdsmiljøprofessionelle og andre med interesse i den metode, som projektet har afprøvet til at sætte arbejdsmiljø på dagsordenen og skabe motivation og inspiration til at gennemføre arbejdsmiljøforbedringer.

Når vi har valgt at samle alle erfaringer og resultater i én rapport, selvom der er to ret forskellige målgrupper, betyder det, at der vil være dele af rapporten som har større interesse for nogle læsere end for andre.

I det følgende beskriver vi derfor kort, hvad der er indholdet af rapportens syv kapitler og dens bilag.

I kapitel 1 redegør vi for baggrunden for, at vi har fundet det interessant at beskæftige os med det psykiske arbejdsmiljø i callcentre eller kundecentre, som vi i lighed med de fleste virksomheder vælger at kalde dem i dele af rapporten. I kapitlet "sætter vi scenen" og fortæller om callcentre som et organisatorisk og teknologisk koncept, der på tværs af sektorer, brancher, landegrænser og kontinenter finder stadig større udbredelse. Vi beskriver de udfordringer, konceptet giver ledelsesmæssigt, og de problemer, det ofte giver arbejdsmiljømæssigt. Vi redegør i kapitlet også for at tidligere forskning har vist at der er et spillerum for at imødegå disse udfordringer og problemer.

I kapitel 2 beskrives metoden og projektdesignet, og vi præsenterer de medvirkende kundecentre. Vi redegør for, hvorfor kombinationen af benchmark og videndeling i netværk som metode er fundet relevant at afprøve netop i forhold til callcentre. Vi definerer vores forståelse af benchmark og hvad benchmark består af i projektet. Vi beskriver, hvordan netværk indgår i projektet og hvordan projektets design understøtter videndeling i dette netværk. Vi redegør for den følgeforskning, der i projektet er gennemført parallelt med interventionen, herunder en kvalitativ metode, der i projektet er udviklet til at sætte fokus på arbejdsmiljø i forbindelse med dataindsamlingen. Til sidst i kapitlet præsenterer vi de kundecentre, som har indgået i projektet – med vægten lagt på de kundecentre, som har deltaget i hele projektperioden.

I kapitel 3 beskrives, hvordan interventionen er forløbet og hvordan metoden har fungeret i praksis. Vi beskriver, hvordan projektets tre benchmarkmålinger er gennemført, og hvordan resultaterne heraf er formidlet til og fortolket af kundecentrene på interne workshopper for ledere og medarbejdere. Det beskrives, hvordan de to netværksseminarer blev gennemført, og hvordan kundecentrene brugte muligheden for videndeling på og udenfor disse netværksseminarer. Tilsidst i kapitlet vurderer vi udfra kundecentrenes



tilbagemeldinger og vores iagttagelser, hvorvidt metoden som proces har været succesfuld.

I kapitel 4 diskuterer vi først, hvordan kundecentrene har "taget imod" projektet, herunder hvordan de har inddraget medarbejderne, og hvordan de har forankret og prioriteret indsatsen i kundecentret og virksomheden. Vi beskriver herefter kort de indsatser, som de forskellige kundecentre iværksatte i projektperioden. Til sidst i kapitlet samler vi op på, hvordan kundecentrene brugte projektet som inspiration, og hvordan de omsatte inspirationen.

I kapitel 5 redegør vi for de resultater, der er opnået i projektet. Vi viser i hvilket omfang og på hvilke dimensioner det psykiske arbejdsmiljø i projektperioden er blevet forbedret i kundecentrene. Vi beskriver og diskuterer de store forskelle, der er i udviklingen i forskellige kundecentre. Vi sammenholder disse resultater med kundecentrenes indsats og tiltag i projektet og med de forandringer, der ud over projektet kan have haft betydning for resultaterne. Til sidst i kapitlet ser vi på medarbejdernes vurdering af projektets betydning for arbejdsmiljøet og for italesættelsen af det i kundecentrene.

I kapitel 6 beskriver vi de erkendelser, som AMICA-projektet har givet i forhold til medarbejdernes trivsel og ledelsesrollen i kundecentrene. I kapitlets første halvdel ser vi nærmere på indflydelse og på medarbejdernes oplevelse af performancemålinger som to aspekter af medarbejdertrivsel, som i særlig grad har betydning i callcentre. Disse aspekter belyses primært ud fra projektets kvantitative data. I anden halvdel af kapitlet opstiller vi en model for callcenterledelse, som bygger på projektets kvalitative data primært fra to af projektets kundecentre.

I kapitel 7 sammenfatter vi først de konkrete forbedringer og den indsigt, der i projektet blev opnået i forhold til arbejdsmiljøet i kundecentre. Efterfølgende sammenfatter vi erfaringerne med at afprøve metoden benchmark og videndeling i netværk og vurderer hvilke forhold, der havde betydning for hvordan den fungerede i kundecentrene. Vi diskuterer herefter metodens generelle anvendelighed. Til sidst i kapitlet kommer vi med nogle bud på, hvordan projektets resultater, indsigt og erfaringer kan bruges i og omkring "kundecenterbranchen" og bredere i arbejdsmiljøarbejdet.

Til sidst i rapporten er en række bilag:

Bilag 1: En gengivelse af det spørgeskema, der er brugt i projektet.

Bilag 2: En beskrivelse af de skalaer, som en række af spørgsmålene er opgjort i.

Bilag 3: En beskrivelse af dataindsamlingen.

Bilag 4: Et anonymiseret eksempel på en benchmarkrapport.

Bilag 5: Programmer for de to netværksseminarer.

Bilag 6: Programmer for de fire virksomhedssworkshopper.

Bilag 7: Information til medarbejderne om snap-log.

# KAPITEL 1

## INTRODUKTION TIL PROJEKTET OG CALLCENTERISERING

AMICA-projektet "Arbejdsmiljøløsninger i callcentre drevet af benchmarking og viden-delning i netværk" havde som formål at afprøve en ny metode til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. I dette kapitel begrundes vi, hvorfor vi har valgt at afprøve metoden i callcentre. Vi beskriver callcentres opståen, deres udbredelse og den samfundsmæssige og teknologiske baggrund herfor. Vi redegør for de arbejdsmiljømæssige udfordringer, som ifølge forskningen knytter sig til denne organisationsform. Og vi redegør for nogle af de alternativer, som forskningen peger på til den arbejdsmiljøbelastende organisationsform.

Allerførst beskriver vi, hvad vi forstår ved "psykisk arbejdsmiljø". Ved psykisk arbejdsmiljø forstår vi forhold i arbejdet som påvirker medarbejdernes psykiske helbred og trivsel i positiv og negativ retning. Det har en organisatorisk del, som dækker over arbejdets organisatoriske og teknologiske betingelser, arbejdets indhold, og den måde arbejdet er tilrettelagt på. Det har også en social del, som dækker over samspillet mellem ledelse og medarbejdere, og mellem kolleger indbyrdes (Pejtersen et al. 2010).

Vi har valgt at undersøge servicearbejde, fordi det udgør en større og større del af økonomien. Vi har fokuseret på callcentre/kundecentre, fordi de er blevet en vidt udbredt organiseringsform (mindst 2% af arbejdsstyrken) og fordi organisationsformen har nogle særlige udfordringer for det psykiske arbejdsmiljø.

I rapporten benytter vi resultater fra forskningsprojektet til at komme med et bud på hvilke udfordringer det psykiske arbejdsmiljø stilles overfor når arbejdet organiseres i callcentre, og vi giver eksempler på hvordan ledelse og medarbejdere i samarbejde kan finde løsninger, der forbedrer det psykiske arbejdsmiljø.

Både forskning og presse har fokuseret på negative forhold i callcentre, som for eksempel: "Kontorlivets hårde samlebåndsarbejde" i Politiken 13/3 2004, "Ansatte på callcentre overvåges dagen lang" Politiken 26/12 2004 og "Groteske arbejdsforhold på call-centre" i Urban 25/4 2005. Callcentre er blevet kaldt "the new sweatshops" (Holtgrewe et al. 2002) og er blevet sammenlignet med Jeremy Bentham's ideelle fængsel "panopticon" (Townsend 2005), og det fremhæves at sådanne forhold skaber et dårligt psykisk arbejdsmiljø med risiko for stress (Sprigg et al. 2003; Toomingas 2005; Norman 2005). Der er altså en populær opfattelse af, at arbejdsforholdene i callcentre truer medarbejdernes psykiske helbred og trivsel, som har støtte i forskningen, der peger på at organisationsformen har en række indbyggede udfordringer.

Udfordringerne for det psykiske arbejdsmiljø skyldes især, at callcentre forsøger at forene to meget forskellige samfundsmæssige udviklingstendenser. På den ene side krav om effektivisering af servicearbejdet, som blandt andet forsøges løst gennem øget arbejdsdeling, standardisering og detaljeret produktionsovervågning. På den anden side er der i service og videnøkonomien krav om høj servicekvalitet og god personlig service, hvilket betyder, at der stilles høje krav til at hver enkelt medarbejder investerer sin personlighed i arbejdet og trækker på sine følelsesmæssige kompetencer (Forseth 2010).

Udviklingen kan forstås i lyset af overgangen fra industrisamfund til viden/service-samfund. I industrisamfundet blev den primære indsats for effektivisering rettet mod industriarbejdet, blandt andet i form af Taylorisering og masseproduktion. I takt med at industriarbejdet er flyttet ud af Danmark og service- og videnarbejde er blevet de dominerende sektorer i de vestlige økonomier, er der kommet øget ledelsesmæssigt og politisk fokus på at effektivisere service- og videnarbejdet. Det drejer sig både om offentlig og privat service (hospitalet, daginstitutioner, kundebetjening, osv.).

I de sidste 20-30 år er der gennemført hidtil usete forsøg på at effektivisere de menneskelige relationer. Kravet om effektivitet føres helt ud til det sidste organisatoriske led, relationen mellem medarbejdere og kunder/borgere. Det samtidige ønske om god, personlig service spænder servicemedarbejderne ud mellem to vidt forskellige typer krav, som i mange tilfælde kan være vanskelige at forene: Dels kravet om at afslutte interaktionen hurtigst muligt og dels kravet om at yde venlig, empatisk og korrekt service. Selv om kunden eller borgeren opfører sig uforskammet, forventer de at få en forstående, retfærdig og kompetent behandling, og helst af den første medarbejder, de får fat på. Denne forventning afspejles ofte også i arbejdspladsernes forventning til medarbejdernes håndtering af relationerne. Det forventes typisk at kunders aggressivitet mødes med forståelse eller i det mindste venlig betjening, hvilket stiller store krav til medarbejdernes håndtering af deres følelser.

Teknologi såsom telefon, computere og IT-netværk har øget arbejdspladsernes mulighed for at centralisere nogle typer servicearbejde og det har samtidig givet øgede muligheder for at registrere, bearbejde, kontrollere og dokumentere alle aktiviteter med henblik på at effektivisere – både i forhold til produktivitet og servicekvalitet. Lidt forsimplet kan man kalde målet for callcenterorganiseringen for "individualiseret masseproduktion" – altså individuel service med masseproduktionens effektivitetsfordele (Bramming et al. 2009a). Historisk indebærer dette en forskydning fra lokale servicekontorer med direkte kunde-kontakt og borgerbetjening til indirekte betjening via telefon eller selvbetjening via computer - en forskydning som fx har forandret filialnettet for bankerne fundamentalt indenfor de sidste 20 år, således at der nu er langt færre lokale filialer. Denne transformation har utvivlsomt betydet, at mange servicejob er blevet forringet eller helt er forsvundet ved indførelsen af callcentre (Ellis & Taylor 2006; Batt et al 2002). I rapporten diskuterer vi ikke denne samfundsmæssige transformation nærmere, og vi forholder os heller ikke til, om overgangen til callcentre samfundsmæssigt er bæredygtig. Vi forholder os ikke generelt til, om overgangen til callcentre automatisk medfører en forringelse af service eller arbejdsforhold. Vi konstaterer, at callcentre eksisterer og undersøger hvilke problemer det giver, og hvilke muligheder der findes for at udvikle arbejdsmiljøet indenfor denne organisationsform.

Et stort problem ved callcenterorganisationsformen er, at de teknologiske systemer har potentialet til at undergrave arbejdets indhold og mening, og at dette potentiale forstærkes når systemerne kombineres med ledelsesmæssige bestræbelser på effektivisering. Telefonsluser kan sættes op, så den enkelte medarbejder kun bliver konfronteret med en meget begrænset opgavepalette, hvor vanskelige opgaver skal stilles videre til andre. Det enkelte job kan blive så snævert, veldefineret og velkontrolleret, at det bliver kedeligt og uden udviklingsmuligheder. Selv hvis man forsøger at rekruttere

medarbejdere med den rigtige profil og attitude (Callaghan & Thompson 2002) kan det ikke kompensere for dårlige arbejdsforhold, som fører til nedsat motivation, lav personlig produktivitet, dårlig service, højt sygefravær og høj medarbejderudskiftning og dermed nedsat produktivitet og lav servicekvalitet – altså det modsatte af de to mål, som man oprindeligt forsøgte at opnå.

Stort set alle callcentre benytter standardiserede IT-systemer. Ud over at understøtte en opdeling af opgaven i små delelementer, indeholder disse IT-systemer typisk en meget skarp opdeling af planlægning og opgavedefinition, som ledelsen eller planlæggerne tager sig af, og opgaveudførelse, som serviceagenterne tager sig af. Dvs. systemer der lægger op til en klassisk arbejdsdeling, der integrerer omfattende muligheder for kontrol og registrering, som kan ende med en Taylorisering af arbejdet, hvis ledelsen ikke er bevidst om eller gentænker sin tilgang til organiseringen af arbejdet (Dean & Rainnie 2009; Sørensen 2007). Derudover findes der IT-systemer, som kan registrere medarbejdernes interaktion med kunde og computer helt ned til hvert enkelt tastetryk. Den internationale forskning og vore egne erfaringer peger på, at disse muligheder kun meget sjældent aktualiseres i den udstrækning, som de kunne (Bain et al. 2002). De fleste ledere, som vi har interviewet, benytter ikke sådanne systemer til systematisk kontrol af (alle) medarbejderne. De er godt klar over, at det er belastende, at det ødelægger tilliden hos medarbejderne, og at det ikke opfattes som god ledelse. Nogle virksomheder afstår ligefrem fra at bruge kontrolmulighederne i IT-systemerne.

Selvom ledelsen i almindelighed ikke kontrollerer medarbejderne så tæt som IT-systemerne giver mulighed for, så kører systemerne alligevel, og det er ikke ualmindeligt, at de tages i brug, når der er mistanke om, at en medarbejder ikke lever op til kravene i organisationen, eller når der skal effektiviseres. Systemerne hænger altså i mange tilfælde over medarbejderne som en trussel, der kan blive brugt om nødvendigt – som Damoklessværdet, der hang over Damokles' hoved i et hestehår og symboliserede overhængende fare. Det er udelukkende tilliden til ledelsen, det kollegiale fællesskabs styrke og konkrete aftaler om, at overvågning skal varsles, som afgør om medarbejderne kan føle sig trygge eller ej. Nogle forskere påpeger, at den blotte mulighed for at blive overvåget skaber nogle særlige betingelser for at udfolde sig som medarbejder, især i job hvor følelser og identitet er centrale produktionsfaktorer.

Callcentre er også interessante, fordi de har førertrøjen på, hvad angår at udnytte udbuddet af uuddannet arbejdskraft og samtidig presse omkostningerne. Disse ændringer i økonomien skaber ikke bare nye vilkår for virksomhedernes organisering, men også nye former for produktivitet (Ellis & Taylor 2006; Rainnie et al. 2008; Taylor & Bain 2007), hvor organisationen skal levere højest muligt output til den mindst mulige omkostning og samtidig håndtere ændring, tvetydighed og immaterialitet i lyset af de stadige krav om både profit- og innovationsmaksimering. Med immaterialitet henvises især til at kundeinteraktionerne ikke sker ansigt-til-ansigt.

Når alt dette er sagt, så oplever mange callcentermedarbejdere, at de har et godt job med nærværende og systematisk ledelse, ordnede forhold, tidsmæssigt afgrænsede opgaver og gode kolleger. Mange fremhæver det som en stor fordel at kunne tage hjem fra arbejde uden "bunker". Medarbejderne finder ofte stor glæde i at arbejde med mennesker,

når de får mulighed for at bruge deres kompetencer til at hjælpe kunder eller borgere. Så selv om der måske er sket et generelt samfundsmæssigt skred i forhold til nogle typer job mod en større simplificering, standardisering og overvågning, så vil det være forkert at hævde, at arbejdet i callcentre generelt er dårligt. Men organisationsformen udspænder en række modsætningsfyldte betingelser for at skabe et godt arbejdsmiljø.

## **Callcenteriseringens baggrund**

Betegnelsen callcenter blev kendt i 1990'erne, da en ny organisationsform begyndte at sprede sig med stort hast (Sørensen & El-Salanti 2005). Det var ikke sådan, at virksomheder ikke havde kommunikeret med kunder per telefon før dette tidspunkt. Nogle virksomheder havde baseret en stor del af deres kundeservice og salg på telefonkontakt – fx postordrefirmaer, rejsebureauer og telekommunikationsvirksomheder. Spørger man nogle af de tidligst etablerede callcentre om deres historie, så daterer de sig tilbage til 1980'erne og nogle telekommunikationsfirmaer helt tilbage til starten af sidste århundrede.

I midten af 1990'erne begyndte en særlig og forholdsvis tydelig identificerbar organisationsform at sprede sig til en lang række virksomheder indenfor stort set alle brancher og efter 2000 også til offentlige institutioner. Denne udvikling skete ikke kun i Danmark, men også internationalt, og i størst omfang i lande som USA, England og Holland. Selve betegnelsen callcenter dukkede først op i avisartikler omkring 1995 (Sørensen & El-Salanti 2005). Efter 1995 steg omtalen drastisk, hvilket skyldtes at der var stor vækst i callcentre på dette tidspunkt, men også bekymringen for dårlige arbejdsforhold for medarbejderne i de nyetablerede callcentre. Denne tendens mod øget brug af callcentre kaldes ligefrem callcenterisering. I dag findes og benyttes callcentre i både offentlige og private virksomheder inden for stort set alle brancher.

Hvilke samfundsmæssige og teknologiske forhold betingede at callcentre fik så voldsom vækst siden midten af 1990'erne? Der er flere forskellige trends som gensidigt har forstærket hinanden. En ændret betingelse skete i arbejdspladsernes forhold til kunderne/brugerne på grund af:

- Mætning af markeder, øget differentiering og større behov for kundefokus. Fokus på det udvidede produkt og fortællinger om produktet.
- Liberalisering af markeder og privatisering af tidligere offentlige monopoler – øget fokus på rationalisering og på kundetilfredshed.
- New Public Management – øget fokus på rationalisering af den offentlige sektor med et samtidigt fokus på bedre borgerservice.

Ny teknologi udgør en anden ændret betingelse. Kernen i callcentrenes teknologi er kombinationen af IT-baserede telefonsystemer og computerprogrammer.

Telefonsystemerne gør det muligt at fordele opkald baseret på en kundes præferencer, som enten detekteres simpelt ud fra dedikerede telefonnumre (et for salg og et andet for support), ved telefonsluser ("tryk 1 for salg, 2 for support, 3...") eller talegenkendelse ("ønsker du salg eller support?"). Systemerne kan nemt omdirigere opkald fra en fysisk lokalitet til en anden, således at en kunde, som har ringet til en lokal filial automatisk stilles igennem til en medarbejder i telefonbanken, som får tilstrækkelig information til at

kunne sige "De har ringet til Ringkøbing filial. De taler med Gudrun i telefonbanken". Relativt store fald i teleomkostninger er også en del af forudsætningen for callcentrenes fremvækst.

Ved hjælp af netværksbaseret computerteknologi og databasesystemer er det muligt at depersonificere kunderelationen samtidig med at den individualiseres. Der kan registreres tilstrækkelig information om kunden til at den samme medarbejder ikke behøver at have den kontinuerlige kontakt med kunden. Når kunden ringer, har alle medarbejdere mulighed for at betjene kunden personligt ud fra oplysninger om tidligere kundekontakter. Teknologierne giver også mulighed for at standardisere og automatisere opgaver, som tidligere var meget administrativt krævende. Da virksomheden ikke kan styre, hvornår kunderne ringer, er en vis registrering af kundekaldenes antal og karakter på forskellige tidspunkter nødvendig for at kunne forudsige bemandingsbehovet. Registreringen betyder, at medarbejderne monitoreres – også uden at de nødvendigvis er bekendt med det. Teknologierne giver altså arbejdsgiverne nogle hidtil usete muligheder for at kontrollere arbejdsudførelsen ned til mindste detalje.

Callcentre er opstået på flere forskellige måder:

- Videreudvikling af tidligere telefonbaserede forretninger og tjenester – fx rejsebureauer, nummeroplysningen og telefonsalg. Videreudviklingen består i at større og større dele af handlen kan afsluttes over telefonen.
- Samling af tidligere spredte telefonbaserede kundeserviceaktiviteter, som fx før blev varetaget af sekretærer, rådgivere og fagspecialister rundt omkring i en større organisation. Ved at samle aktiviteterne i et callcenter etableres en ensartet grænseflade til kunder og brugere og en bedre ressourceudnyttelse.
- Oprettelse af helt nye callcenterenheder som varetager kundeservice som del af en ekspansionsstrategi, som del af en udvidet kundebetjening fx med udvidede åbningstider og tilgængelighed eller som del af en rationaliseringsstrategi, hvor lokale enheder lukkes, eller en kombination.
- Fremvækst af større underleverandørcentre, som tilbyder større kunder at overtage en del af eller hele deres kundebetjening med løfte om professionalisering, rationalisering eller begge dele. Flere af disse centre opstod som del af den fremstormende mobiltelefonindustri og blev senere udskilt som selvstændige virksomheder.
- Fremvæksten af små callcentre, som etableres fordi omkostningerne ved at etablere et callcenter er relativt små og kræver relativt lidt uddannelse af medarbejderne. Sådanne callcentre kan fx varetage omstilling og mødebooking for mindre og mellemstore virksomheder. Det kan også være opsøgende salg og telemarketing.

Kombinationen af forretningsmæssige og teknologiske udviklinger og udviklingsmuligheder har altså gensidigt forstærket hinanden og har skabt betingelserne for et stærkt produktionskoncept og dermed for den organisatoriske innovation: callcentret. Teknologierne tilbyder muligheden for, eller måske mere præcist, lægger op til en ny form for Taylorisering af servicearbejdet. Når de teknologiske muligheder kombineres med en managementfilosofi med stærkt fokus på præstationsmålinger og kontrol,

betyder det, at medarbejdernes indflydelse og udvikling bliver meget begrænset i det daglige arbejde.

I den mest outrerede form, som hyppigst findes i mindre tele-marketingcallcentre, hyres helt unge medarbejdere på løse, provisionslønnede kontrakter, som i gennemsnit giver en lav løn og som i nogle tilfælde ophæves inden de unge får den første løn. Jobbet består i at sælge mere eller mindre lødige produkter, og sælgernes samtaler med kunderne er stramt styret af manuskripter. De enkelte samtaler bliver optaget og lejlighedsvis overvåget. Tiden på telefonen registreres på sekundet og nye samtaler bliver automatisk startet op få sekunder efter sidste samtale er overstået. Medarbejderne forholdes jævnligt salgstal og tidsforbrug og de har stort set ingen indflydelse på arbejdsgange eller organisering. Der er ringe mulighed for læring og videreuddannelse, og faglighed og profession er ligegyldig. Der skabes typisk et miljø med mange interne konkurrencer og i nogle tilfælde fest og socialt samvær. De typiske danske callcentre er langt fra denne model, men har ofte forskellige grader af de samme forhold (Sørensen 2007).

Kritikken af produktionskonceptet er altså, at det har været med til at skabe arbejdspladser, som kan betegnes som viden/servicesamfundets samlebåndfabrik, hvor servicemedarbejderne udfører ensidigt, gentaget arbejde med få udviklingsmuligheder og hvor medarbejderne umyndiggøres. Callcentre som er gået langt i den retning, er løbet ind i samme problemer som Tayloriserede industriarbejdspladser. Medarbejderne forholder sig instrumentelt til arbejdet, der er højt sygefravær, udskiftningen af medarbejdere er høj og kvaliteten af ydelsen er lav. Callcentrene er altså blevet en udfordring på det selvsamme område, som de er sat i verden til at løse – at give god kundeservice. På samme måde som fx Volvos ledelse, svenske fagforeninger og arbejdslivforskere arbejdede hårdt på at skabe et alternativt til samlebåndproduktionen udfordres callcentre i dag til at skabe alternativer (Greenwood & Levin 1998).

## **Callcenteriseringens udfordringer**

På grund af de mange rapporter om dårlige forhold, har callcentre haft stor bevågenhed i forskningen. Mange forskere har dokumenteret problemer ved callcenterkonceptet og har fx kaldt callcentre den nye tids "sweat shops" (Bain et al. 2002; Doellgast 2008; Fernie & Metcalf 1998; Holtgrewe et al. 2002). Flere bøger og artikler har især lagt vægt på den relativt store udskiftning af faglærte medarbejdere med ufaglærte, den høje grad af monitorering og direkte kontrol, den skarpe adskillelse af planlægning og udførelse af opgaverne, den lige grad af standardisering af ydelsen, arbejdsdelingen og opsplitningen i simple opgaver, samt det store fokus på rationalisering og udryddelse af selv de mindste spildsekunder. Det er da også dette billede, som fagforeninger og presse i høj grad har tegnet af callcentre. Flere forskere har dog modificeret den entydigt negative beskrivelse og argumenteret for, at der ikke er tale om en overgribende tayloristisk tendens (Bain et al. 2002). Der er både lokal modstand, alternative udviklinger, forskellige organiseringer og forskellige nationale tendenser.

Forskningen har også fokuseret på de muligheder for outsourcing, som callcenterteknologierne tilbyder. Især i de engelsktalende lande så man en tendens til, at kundeservice blev flyttet til udviklingslande med lave lønninger, fx til callcentre i Indien, hvor serviceagenter fik tildelt engelske navne, fik træning i lokale engelske dialekter samt mulighed

for at følge lokale tv-serier for på den måde at yde en lokal service (Taylor & Bain 2005). I Danmark har denne tendens været forholdsvis begrænset på grund af det lille sprogområde. Men outsourcing sker også indenfor nationale grænser, og arbejdsforholdene i underleverandørcentre er typisk dårligere end i in-house callcentre, som er en del af hovedorganisationen (Batt, Doellgast & Kwon 2005; Sørensen 2007; Sørensen & El-Salanti 2005; Mathiesen og Wiegman, 2009).

I det sidste årtis internationale økonomiske udvikling mod forøget globalisering, digitalisering og service, herunder øget fokus på ledelse af følelser, har callcentre været med til at ændre betingelserne for den verdensomspændende økonomi (Rainnie et al. 2008). Teknologisk innovation har omformuleret betingelserne for at gøre forretning ved at gøre geografiske forhold mindre betydningsfulde (Ellis & Taylor 2006; Rainnie 2008). Mange forskere har beskrevet callcenterindustrien som global. Dette skyldes blandt andet, at callcentrene voksede frem på nogenlunde samme tidspunkt, og at den organisatoriske model er relativt ensartet på tværs af internationale skel. Organisationerne ligner hinanden teknologisk, strukturelt, bemandingsmæssigt, og der er ligheder helt ned i detaljer, som den gennemsnitlige længde af opkald (Batt et al. 2009; Holman et al. 2007; Lloyd et al. 2009).

Callcentrene er dog hverken ejerskabsmæssigt eller forretningsmæssigt globale i nogen særlig stor udstrækning. Den største aktivitet og omsætning i callcentre sker i forhold til lokale eller nationale kunder og brugere. Alligevel er callcentre blevet en global reference for forskningen inden for service, fordi konceptet er så ensartet og fordi det har mange potentielle arbejdsmiljø- og motivationsproblemer. Der kan identificeres forskelle mellem callcentre, som fokuserer på forskellige markeds-segmenter fx konsumentmarkedet eller forretningskunder (Batt 1999), mellem interne callcentre og underleverandører (Sørensen 2007), og mellem forskellige markeds-modeller såsom de mellem- og nordeuropæiske sociale modeller, de angelsaksiske liberale modeller og udviklingslandes modeller (Holman et al. 2009). Callcentre i Skandinavien fremstår i denne sammenhæng som "dukse".

Callcentre har i mange lande været en stor udfordring for de eksisterende institutionelle systemer. I nogle lande såsom Frankrig findes formaliserede serviceuddannelser, mens der i andre lande ikke er tilsvarende institutioner. I de fleste lande er fagligheden for medarbejderne i de nye callcentre typisk vanskelig at definere. Det har ikke været tydeligt om medarbejderne er en form for funktionærer, om de er faglærte eller ufaglærte arbejdere. I Danmark har dette dog været rimelig klart. Medarbejderne er dækket af funktionærloven. Men også i Danmark er der eksempler på callcentre, hvor en stor del af arbejdsstyrken udgøres af studerende, freelancere eller vikarer, hvilket i nogle tilfælde er en måde, hvorpå callcentrene kan omgå funktionærlovens krav, fx om opsigelsesvarsler eller større ændringer i arbejdstid. Lignende forhold kan ses i andre Europæiske lande, fx i Østrig, hvor mængden af freelancere er usædvanlig stor, og Spanien, hvor medarbejderne typisk er på midlertidige kontrakter (Doellgast et al. 2010).

Overenskomstmæssigt har det ikke været tydeligt, hvilke arbejdstager- og arbejdsgiverorganisationer, som kunne og ville organisere området. I Danmark har callcentermedarbejdere fx været organiseret i HK, FTF-organisationer, Dansk Metal og Funktionær-



forbundet afhængigt af callcentrets historie. I Tyskland har fagforeningen Verdi samlet hele callcenterområdet i en afdeling af organisationen, men organiseringsgraden er lav, og der er konkurrence fra mindre såkaldt "gule" fagforeninger. Det har været vanskeligt for fagforeninger at organisere den nye arbejdsstyrke, som i mange tilfælde er ung og relativt uudannede. I mange lande har den svage organisering gjort det muligt at benytte outsourcing til at udfordre de faglige organisationer yderligere ved at flytte arbejdet ud af traditionelt stærkt organiserede områder til virksomheder uden aftaler eller som har aftaler med andre faglige organisationer med ringere vilkår og beskyttelse. I Tyskland har det fx givet sig udslag i lønninger i underleverandørcentre, som er langt under normale standarder (Sørensen & Weinkopf 2009). Der findes dog områder som organiseringsmæssigt står stærkt, fx den offentlige sektor og banksektoren i Danmark og de traditionelle telekommunikationsvirksomheder i flere Europæiske lande.

Selvom der ikke er egentlige faglige organisationer, der dækker det samlede callcenterområde, er der alligevel en del organiserede aktiviteter på tværs af callcentre i de enkelte nationale sammenhænge. Det drejer sig fx om årlige konferencer for ledere og HR-medarbejdere, hvor der ofte er stort fokus på at sammenligne og udveksle erfaringer med teknologi- og ledelsessystemer. Herudover er der etableret flere mindre erfaringsudvekslingsfora mellem mellemledere og ledere i callcentre. Den internationale fagforening ILO fokuserer også på callcenterområdet og forsøger at samle interessenter på tværs af landegrænser.

Indførelsen af callcentre har betydet, at den faglige profil for de medarbejdere, som frivilligt eller ufrivilligt er flyttet til et callcenter er blevet væsentligt forandret. Callcenterarbejdet tilbyder i mange tilfælde en meget anderledes medarbejderidentitet end det arbejde, som de erstattede. På det offentlige område kan det være sagsbehandlere, som skal omstille sig til at yde borgerservice, i bankerne er bankrådgiverne blevet kundekonsulenter og sælgere, i energiselskaberne er embedsmænd blevet salgs- og supportkonsulenter. Dette har blandt andet betydet at mange medarbejdere har gennemgået en vanskelig omstillingsproces i forhold til deres kernefaglighed. Indenfor andre områder har virksomhederne rekrutteret ny arbejdskraft, fordi serviceområdet er nyt eller virksomheden er nystartet.

Callcentrene er gennem de senere år kommet til at tjene som en form for "showcase" for dårligt arbejdsmiljø for presse, fagforeninger og forskere. De er blevet fremhævet som en slags bevis for, at der også i det postindustrielle samfund, vidensamfundet, den nye økonomi (eller hvad man vælger at kalde det) opstår arbejdspladser med lige så dårlige arbejdsmiljøforhold som i industrisamfundets bilindustri eller i slagterier. Callcentre er for nogle kritiske forskere og arbejdsmiljøprofessionelle blevet et symbol på, at kapitalismen grundlæggende ikke ændrer sig. På grund af det dårlige image og fordi en øget del af kundekontakten går via andre kanaler som fx e-mail, er mange callcentre gået over til at omtale sig selv som "kundecentre" eller "kontaktcentre". I rapporten har vi valgt at benytte begrebet "callcenter", når vi taler om området som sådan og den internationale forskning. Når vi diskuterer virksomheder i det konkrete projekt benytter vi begrebet "kundecentre", som er den betegnelse virksomhederne selv benytter og som vi har benyttet i projektet.

## Mulige alternativer

Der er efterhånden en del forskning som viser, at der er alternativer til det ensidige, gentagne og umyndige arbejde, som blev skildret ovenfor. Det er som anført påvist, at forskelle i arbejdsmarkedsforhold og ledelsesfilosofi påvirker den organisatoriske udformning af callcentrene. Det vil med andre ord sige, at der er et spillerum for, hvordan arbejdet kan organiseres indenfor det samme organisatoriske koncept. Arbejdet kan organiseres så medarbejderne får bredere arbejdsopgaver og derfor kan indfri kundernes behov i et samlet forløb uden omstillinger. Medarbejderne kan organiseres i team, som kan varetage udviklingen af nye standarder, videndeling og planlægning. Ledelsen har alternativer til standardisering, opsplitning og individualisering af arbejdsopgaver.

Et mindre antal forskningsprojekter har beskrevet, hvordan arbejdsforholdene kan forbedres. Der er fx studier, som ved sammenlignende analyser viser, at teams, som i høj grad er involveret i arbejdsprocesser (såkaldte HIWP-teams), har bedre arbejdsforhold og højere produktivitet end traditionelle callcenterteams (Batt 1999). Det er ligeledes blevet beskrevet, at høj grad af monitorering og kontrol virker negativt på arbejdsforholdene (Holman 2002) og at HR-indsatser og teamledelse har stor betydning for arbejdsforholdene (Holman et al. 2009). Men egentlige interventionsstudier, hvor specifikke indsatser forsøges implementeret og vurderet, er der kun få af. I det følgende omtaler vi tre projekter, som giver en idé om, hvilke typer interventioner, der er afprøvet.

Walkman & Bommer 2004 afprøvede tre forskellige typer indsatser i et IT-callcenter: Tilpasning af organisationen (ADJ), indførelse af højt involverende teams (HIWP) og indførelse af selvstyrende teams (AWT). Tilpasning af organisationen bestod i at tilpasse målings- og belønningsstrukturer til hinanden og til organisationens mål. Herudover blev der indført jobrotation. Indførelsen af højt involverende teams betød, at der blev indført kvalitetscirkler støttet af en mentor og et kombineret individuelt og gruppebaseret belønningssystem. Indførelsen af selvstyrende grupper betød at ansvaret for problemløsning og jobdesign blev givet til gruppen selv, og der blev indført et gruppebaseret belønningssystem. Studiet dokumenterer, at ADJ og HIWP fungerer bedre end det traditionelle arbejde (målt i forhold til jobtilfredshed, engagement og performance), og HIWP fungerede bedre end ADJ. De selvstyrende teams (AWT) fungerede til gengæld kun bedre end den traditionelle organisering for de teammedlemmer, der var positivt indstillet på at arbejde i grupper. Artiklen peger på, at der opstod interne stridigheder i AWT-grupperne, som blandt andet skyldtes manglende kompetenceudvikling og teamudviklingsstøtte.

Holman et al. 2009 gennemførte et interventionsprojekt i et sygeforsikringscallcenter, som var baseret på et scenario-planlægningsværktøj. Omkring 20 teams deltog i en workshop, hvor de udviklede scenarier for, hvordan arbejdet kunne 1) øge medarbejdernes velbefindende, 2) blive mere effektivt eller 3) begge dele. Baseret på en vurdering af scenarierne gennemførte teamlederne i samarbejde med medarbejderne et udvalg af de foreslåede forbedringer. Undersøgelsen viste, at deltagerne valgte at arbejde med øget indflydelse i arbejdet, involvering i udvikling af nye IT-systemer,

deltagelse i arbejdsplanlægning, tydeligere performancekriterier, bedre feedback og fjernelse af administrative forhindringer. Analysen viste, at alle indsatserne på nær den sidste havde positiv indvirkning på medarbejdernes velbefindende. Undersøgelsen kom ikke ind på, om effektiviteten blev forbedret.

I dansk sammenhæng blev der i 2003-2005 med støtte fra EU Socialfond gennemført et projekt med interventioner i tre større callcentre. I projektet fik callcentrene konsulent- og uddannelsesstøtte, mod at de selv lagde en indsats i projektet. Visionen var, at medarbejderne skulle have øget indflydelse og mere udviklende job, og at den direkte kontrol skulle reduceres. Callcentrenes ledere og medarbejdere havde stor indflydelse på indsatserne. Projektet registrerede forandringer på tre niveauer. I det ene callcenter blev der gennemført forbedringer i teamledelsen. Lederne blev uddannet til at være mere støttende, til at kommunikere bedre og til at følge op på præstationer og mål på en måde, som ikke blev opfattet kontrollerende. I det andet callcenter blev der indført kompetencegrupper, hvor hver gruppe blev ansvarlig for kompetenceudvikling og kommunikation i gruppen. Medarbejderne blev uddannet i kommunikation og i at coache kolleger. I det tredje callcenter, blev der indført tværfaglige, selvstyrede grupper, hvor grupperne kom til at dække flere forskellige forretningsområder og fik langt større ansvar for problemløsning og planlægning. Teamledernes rolle blev ændret i retning af coaching og støtte. Projektets analyser viste, at alle indsatserne havde positiv virkning på jobtilfredshed og produktivitet, men at indførelsen af tværfaglige, selvstyrede grupper havde den mest positive virkning (Mathiesen et al. 2006; Møller et al. 2006) .

Gennemgangen af forskningsprojekterne viser, at interventionerne med varierende succes har gennemført ændringer, som øger medarbejderindflydelse i arbejdet, ned-sætter den direkte kontrol og forbedrer ledelseskvaliteten. Der arbejdes både med job-udvidelse i form af øget jobindhold og brede kompetencer og jobberigelse i form af øget ansvar og indflydelse. De vigtigste udviklinger af ledelsesfunktionen handler om at gå fra kontrol og instruktion til støtte og coaching og indførelsen af mere hensigtsmæssige belønningssystemer.

Der er altså alternativer, som giver et bedre psykisk arbejdsmiljø end callcentrenes traditionelle organisering, men hvordan kan sådanne eksempler udbredes og forankres? I projektet tager vi udgangspunkt i, at arbejdspladserne har et callcenter, og at de ønsker og vil forsøge at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Udgangspunktet for projektet er, hvordan arbejdspladserne med målet om at skabe gode og udviklende arbejdspladser kan forbedre det psykiske arbejdsmiljø under de givne modsætningsfyldte rammer som callcentermodellen udgør.

Det centrale spørgsmål i projektet er, hvordan kundecentrene kan motiveres og inspireres til at igangsætte en sådan udvikling.

## KAPITEL 2

### BENCHMARK OG VIDENDELING I NETVÆRK – HVORFOR OG HVORDAN?

I dette kapitel fortæller vi, hvorfor vi i AMICA-projektet har valgt at afprøve benchmark og videndeling i netværk som metode til at skabe motivation og inspiration til at udvikle bedre arbejdsmiljøforhold i kundecentre. Vi redegør for vores forståelse af begrebet benchmark og vi diskuterer forudsætningerne for at benytte benchmark mellem forskellige kundecentre. Til sidst i kapitlet beskriver vi det koncept for benchmark og videndeling i netværk, som vi har udviklet til og afprøvet i projektet.

#### Hvorfor benchmark og netværk?

Både national og international forskning har som beskrevet i kapitel 1 dokumenteret, at arbejdet i kundecentre kan være psykisk belastende. Forskningen har også vist, at det inden for kundecenterkonceptet er muligt at udvikle job med bedre arbejdsforhold.

#### Erfaringer fra et dansk forskningsprojekt

Et dansk forskningsprojekt, "Callcentre – udvikling af arbejdet", viste, at det er muligt at udvikle alternative organisationsformer i callcentre. Det vil generelt sige organisations- og ledelsesformer, der bygger på tillid i modsætning til kontrol og en organisering af arbejdet, der giver større indflydelse og variation (Mathiesen et al. 2006; Møller et al. 2008).

Dette forskningsprojekt påviste, at forskellene i organisering af arbejdet har konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø. Mere variation og indflydelse skabte bedre psykisk arbejdsmiljø og trivsel.

Da vi afsluttede forskningsprojektet "Callcentre – udvikling af arbejdet" stod vi med en viden om, at det kunne lade sig gøre at skabe bedre trivsel og bedre psykisk arbejdsmiljø i callcentre. Forskergruppen var naturligvis interesseret i at anvende resultaterne og fremme en udvikling af arbejde og arbejdsorganisering i callcentre. Men spørgsmålet var hvordan? I projektet havde vi haft mange ressourcer til at understøtte udviklingen i de callcentre, der deltog i projektet. Det var ikke en realistisk udviklingsstrategi videre frem. Vi søgte med andre ord efter metoder, der kunne igangsætte og motivere callcentre til at udvikle alternative ledelses- og organisationsformer uden at fordrø det samme store omfang af ekstern konsulentstøtte.

I projektets forløb havde vi iagttaget, at callcentrene havde en række selvgroede netværk i form af personlige kontakter, netværksgrupper og konferencer, som formidlede viden om performance, ledelse og teknologi specifikt vedrørende callcentre. Vi oplevede også, at der var stor og bred interesse for de konferencer, vi afholdt om projektet og herunder også stor interesse for at få kendskab til trivsel og psykisk arbejdsmiljø i andre centre. Netop det at projektet direkte henvendte sig til callcentre og deres særlige netværk skabte opmærksomhed om vores forskningsresultater.

Statistik, målinger og benchmark var populære formidlingsformer ved disse konferencer. Det afspejlede formodentligt, at callcentre lever med mange målinger internt og har meget fokus på tal og at det smitter af på, hvad callcenterlederne umiddelbart er nysgerrige efter i andre centre. Der var enkelte konsulentfirmaer, der gennemførte undersøgelser af performance blandt callcentre, eksempelvis et årligt "DM i kundeservice".

Dette gav os ideen til at benytte benchmark og netværk, som en metode til at skabe opmærksomhed om og handling i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Vi havde allerede et velfungerede spørgeskema, som kunne bruges som udgangspunkt for at måle centrene's psykiske arbejdsmiljø og derved etablere et sammenligningsgrundlag – være udgangspunkt for benchmarking. Hermed var det første element til et nyt koncept om forandring etableret. Det næste var at etablere netværk mellem callcentre, der var interesserede i at arbejde med forbedringer af trivsel og det psykiske arbejdsmiljø. I det følgende vil vi nærmere undersøge, hvilken betydning netværk kan have for udviklingen af arbejdsmiljøet og derefter vil vi uddybe kort, hvad der menes med benchmarking.

## **Netværks betydning for regulering af arbejdsmiljøet**

Reguleringen af arbejdsmiljøet i Danmark sker ikke kun via lovgivning og Arbejdstilsynets kontrol, men via et kompliceret netværk af aktører – forskning, interesseorganisationer, konferencer, medier og rådgivere, som omgiver virksomheden og dens sikkerhedsorganisation. Dette institutionelle netværk formidler viden om, hvad der er sundhedsskadeligt i arbejdsmiljøet og hvad der skal til for at løse arbejdsmiljøproblemer og fremme trivsel. En vigtig funktion ved netværket er videndeling, men netværket kan også – når det fungerer godt – skabe fokus på arbejdsmiljø og handling i virksomhederne.

Dette institutionelle netværk er organiseret ud fra den klassiske brancheopdeling i industri, finans, service og så videre. Det betyder at netværket forgrener sig ud til en slags branchenetværk, som delvist er formaliseret via lovgivningen om branchearbejdsmiljøråd. Arbejdsmarkedsorganisationerne er vigtige aktører i disse netværk. Netværkets centrale aktører er staten og branchens egne organisationer og består derudover af relativt ens virksomheder, hvilket kan understøtte formidling og videndeling mellem de centrale aktører og virksomhederne samt virksomhederne indbyrdes. Netværk spiller således en vigtig rolle i udviklingen af arbejdsmiljøet i danske virksomheder (Kamp & Nielsen 2005).

## **CallCentre er marginaliserede i forhold til det institutionelle arbejdsmiljønetværk**

Brancher defineres af Danmarks Statistik ud fra varekategorier. Det betyder at kun underleverandør-callcentre registreres som callcentre. De har deres egen branchekode og udgør statistisk set en branche. Der er relativt få underleverandør-callcentre og branchen er derfor lille. Der er også tale om en ung branche. Det betyder, at branchen bestående af underleverandør-callcentre ikke har fået et tilhørsforhold til det eksisterende institutio-

nelle arbejdsmiljønetværk. De udgør en ret lille del af det branchearbejdsmiljø, som beskæftiger sig med den private servicebranche (BAR Service).

Hovedparten af callcentre i Danmark er interne og deres branchetilhørsforhold er bestemt af modervirksomheden. Det betyder, at callcentre arbejdsmiljømæssigt er placeret i brancher afhængigt af modervirksomhedens branchetilhørsforhold, og callcentre er derfor spredt over mange forskellige branchers arbejdsmiljønetværk. Da callcentre endvidere er et relativt nyt fænomen i de forskellige brancher står denne type arbejdspladser ikke centralt i netværksaktørernes bevidsthed. De interne callcentre er naturligvis en del af deres modervirksomhed. Men de har som oftest deres egen ledelse og lever et relativt selvstændigt liv inden for modervirksomheden. De er på mange måder en slags "virksomhed i virksomheden". De interne callcentre har til gengæld på tværs af modervirksomhedens branchetilhør nogle særlige og relativt ensartede udfordringer på en række områder som for eksempel teknik, ledelse og arbejdsmiljø.

Disse strukturelle forhold, der marginaliserer callcentre i forhold til de institutionelle arbejdsmiljønetværk, har to konsekvenser set ud fra en arbejdsmiljøsynsvinkel: Der er kun begrænset fokus på callcentre i de forskellige branchers arbejdsmiljønetværk, og den potentielle mulighed for at skabe netværk mellem forskellige callcentre bliver ikke udnyttet. Callcentre har som beskrevet betydelige arbejdsmiljøudfordringer, men de har ikke på samme måde, som andre virksomheder, den optimale støtte i form af et institutionelt netværk. Marginaliseringen gør det endvidere vanskeligt for callcentrene - set som en samlet "branche" - at udnytte de øjensynlige fordele, der kan være ved at indgå i at fælles netværk og derved skabe et effektivt grundlag for videndeling.

Der er derfor en potentiel mulighed for at både interne og underleverandør-callcentre kan have gavn af at dele viden om arbejdsmiljø på tværs af de eksisterende brancheskel på samme måde, som de allerede gør det på andre områder. På denne baggrund formulerede vi idéen om projektet "*benchmark og videndeling i netværk*". Benchmark af arbejdsmiljøet skulle så at sige være indgangen til at samle virksomheder i et netværk som kunne fungere som ramme for videndeling om gode arbejdsmiljøløsninger.

## **Benchmarking og videndeling som metode**

### **Ensartede og forskellige på samme tid**

For at benchmarking kan give mening, skal de benchmarkede enheder ideelt set være ensartede med hensyn til faktorer, der ikke indgår i sammenligningen (Christensen & Bukh 2007). Det er naturligvis meget store krav selvom det drejer sig om callcentre, som er baserede på et fælles produktionskoncept og overordnet set er meget ensartede. De ledelsesmæssige udfordringer er også meget ens. Men der er også store forskelle for eksempel med hensyn til konkurrencesituation, tradition for samarbejde og kompleksitet i arbejdsopgaverne.

Vil man benchmarke virksomheder må man kunne forvente en vis forskellighed netop med hensyn til det, man vil benchmarke. I dette tilfælde det psykiske arbejdsmiljø. Man kunne frygte at callcentre generelt ville ligge lavt med hensyn til psykisk arbejdsmiljø og

at variationen derfor ville være for lille til at benchmarking ville være meningsfuld. Men vores erfaring var, at der er store forskelle på benchmarkmålet: det psykiske arbejdsmiljø (Mathiesen et al. 2006 og Møller et al. 2006). Dette har også vist sig at være tilfældet i AMICA-projektet.

I de fleste former for benchmarking mellem callcentre er produktivitet eller service-kvalitet de centrale benchmarkmål. AMICAs benchmark bygger ikke på performance, men på medarbejdernes svar i spørgeskemaundersøgelser af det psykiske arbejdsmiljø.

Spørgeskemaundersøgelsen i AMICA-projektet belyser det psykiske arbejdsmiljø på en række skalaer, der går fra 0 til 100, hvor 100 i de fleste tilfælde markerer et usædvanligt godt psykisk arbejdsmiljø. Det er let at sammenligne resultaterne fra undersøgelser i forskellige kundecentre. Det kan for eksempel ske ved at markere om det enkelte kundecenter scorer markant over eller under gennemsnittet for de kundecentre, der deltager i benchmarkingen. Indholdet af spørgeskemaet og måden, resultaterne vises på i benchmarkprocessen beskrives nærmere i kapitel 3. Spørgeskemaet i sin helhed er vist i bilag 1.

Det er indlysende, at benchmarking må afgrænse og definere de parametre, virksomhederne sammenlignes på. Tilsvarende skal der identificeres bestemte forhold i virksomhederne, som man tror er årsagen til forskellige scorere mellem virksomhederne. Der kan naturligvis være utrolig mange forskellige årsager til en virksomheds score. For at organisere videndelingen mellem virksomhederne er det nødvendigt at foretage en afgrænsning af det område, hvor man søger efter bedste praksis.

Hvis benchmarkmetoden skal frembringe viden om løsninger er det altså afgørende at der også kan identificeres årsager til virksomhedernes forskellige placering på benchmarkmålet. Man må have en idé eller en hypotese om, hvad der kan være årsagen til variationerne på benchmarkmålingerne. Årsagerne til gode benchmarkmål vil udgøre en bedste praksis, som andre kan lære af. Det at identificere en bedste praksis er så at sige formålet med det hele. I beskrivelsen af projektet hed det således: "Formålet med dette projekt er at undersøge hvilke realistiske aktiviteter, der kan motivere callcentre til at udvikle og gennemføre organisatoriske løsninger på arbejdsmiljøproblemer." Benchmarkingen og videndeling om andres bedste praksis skulle med andre ord have en motiverende effekt: "Når nu det er muligt at gøre det bedre i andre kundecentre, må det også kunne lade sig gøre her hos os".

## **Benchmark og videndeling**

Den simple benchmarking er det, som Christensen & Bukh 2007 beskriver som en indledende "talsammenligning", der giver overblik over forskelligheden. Det kan åbne øjnene på de deltagende aktører (virksomheder) for, at der er "plads til forbedringer" hos dem selv. Med mindre vedkommende aktør ligger i toppen. Denne talmæssige sammenligning er meningsfuld mellem callcentre, fordi de ligner hinanden så meget. Benchmarkingen kan således motivere den enkelte aktør til at opnå en bedre performance ved at anstrenge sig lidt mere.

Men ofte er årsagerne til forskelle i benchmarkresultaterne ikke forskelle imellem virksomhederne med hensyn til arbejdsindsats eller anstrengelse. Hvis en virksomheds topplacering skyldes, at man der "arbejder smartere" end i andre virksomheder hjælper det ikke, at de dårligt placerede virksomheder blot anstrenger sig mere på samme måde, som de hidtil har gjort for at nå samme gode placering.

En mere avanceret form for benchmarking består i at identificere årsagerne til forskelle i måleresultaterne. Hvad er det, den højt placerede virksomhed gør for at opnå den høje placering? Det kan man sætte forskere eller konsulenter til at finde ud af og derefter formidle budskabet om denne bedste praksis til de andre virksomheder. Men der er et indlysende alternativ til at lade eksperter finde den bedste praksis. Man kan bringe virksomhederne sammen.

Det vil sige, at benchmarkingen efterfølges af en proces, der "understøtter dialog og åbenhed omkring de faktorer, der giver forskellene" (Christensen & Bukh 2007). Denne form for benchmarking kan betegnes som procesbenchmarking, hvor det er arbejdsmetoder, aktiviteter og processer i de enkelte virksomheder, der er i fokus. (Christensen & Bukh 2007).

I AMICA-konceptet kombineres resultatbenchmark med videndeling og netværk. Videndelingsprocesserne og netværksdannelsen udgør netop det som Christensen og Buch betegner som procesbenchmark. Vi anerkender altså fuldt ud betydningen af at resultatbenchmark følges op af procesbenchmark, men betegner det "videndeling og netværksdannelse". I denne rapport anvendes betegnelsen "benchmark" udelukkende om sammenligning af resultaterne af spørgeskemaundersøgelser i de deltagende centre. Benchmark betegner her således udelukkende "resultatbenchmark".

Konkret betyder det, at der skal skabes en ramme for at virksomhederne deler deres viden om deres respektive bedste praksis. Det kan ske ved konferencer og workshoper, eller ved at etablere netværk mellem virksomheder og skabe gode rammer for videndeling, når virksomhederne mødes. Hvis der skal være en effektiv dialog om, hvad der virker og hvad der er den bedste praksis, er det væsentligt at der skabes tillid og åbenhed mellem deltagerne.

## **Videndeling og konkurrence**

Det er ikke en simpel sag at forene videndeling og benchmark. Hvis virksomhederne er i konkurrence indbyrdes på samme marked vil det hæmme eller ligefrem umuliggøre videndeling.

Den højt placerede virksomhed er ikke tilbøjelig til at fortælle om sin bedste praksis til konkurrenterne, hvis denne bedste praksis indebærer en konkurrencefordel for den bedst placerede. Selv hvis virksomhederne ikke står i direkte indbyrdes konkurrence kan videndelingen indebære en risiko for at "forretningshemmeligheder" bringes videre til konkurrenterne.



Der er også et konkurrencemoment i benchmarking, som ikke har noget med virksomhedernes overlevelse at gøre. Hvis deltagerne i et netværk ikke konkurrerer på det samme marked er situationen nærmest omvendt. Den virksomhed, der scorer højt, får prestige og vil være tilbøjelig til at dele sin viden for yderligere at understrege sin status. Deltagerne fra en virksomhed, der har fået en dårlig placering, vil være mindre tilbøjelige til at uddybe statusforskellen ved at bede om gode råd. Det at være leder af en virksomhed, som scorer lavt i en benchmarkundersøgelse, er naturligvis psykologisk ubehageligt. I den situation kan det være svært at bede om gode råd og det motiverer ikke til aktiv deltagelse i dialogen med de øvrige virksomheder.

### **Positiv kappestrid kan skabe forandring**

Der skal dog være et konkurrenceelement i enhver benchmarking. Hvem ønsker at være bundskrabber? Der skal gerne være en "positiv kappestrid" mellem virksomhederne samtidig med at der ikke er hindringer for at dele viden. Det er det, der gør benchmark og videndeling til en potentiel drivkraft for udvikling i virksomheder. Skabelsen af et tillidsfuldt rum både i den enkelte virksomhed og mellem virksomhederne er en forudsætning for at kunne opnå en sådan "positiv kappestrid". Det er nødvendigt, at deltagerne er villige til at eksponere deres egne styrker og svagheder og er villige til at bringe deres erfaringer i spil i forhold til de andre virksomheder.

Markedsudvikling og omkostninger er naturligvis afgørende for virksomheders motivation for at rationalisere og udvikle deres produktion, men markedet fortæller sjældent, hvad virksomhederne skal gøre for at blive mere konkurrencedygtige. Inspiration til udvikling kommer fra konsulenter, nye ledelseskoncepter og fra andre virksomheder. Beslutninger om nye forretningsmetoder træffes ikke alene ud fra økonomiske kalkulationer, men også ud fra den dannelse af normer og mening, der sker i de netværk en virksomhed indgår i. Det at bringe virksomheder sammen i netværk kan således motivere til en efterligning af de virksomheder, der scorer bedst i benchmarkingen. I en artikel beskrives projektets koncept om benchmark og videndeling i netværk nærmere i relation til nyinstitutionel teori og teorier om videnoverførsel (translation) i netværk (Mogensen & Møller 2008).

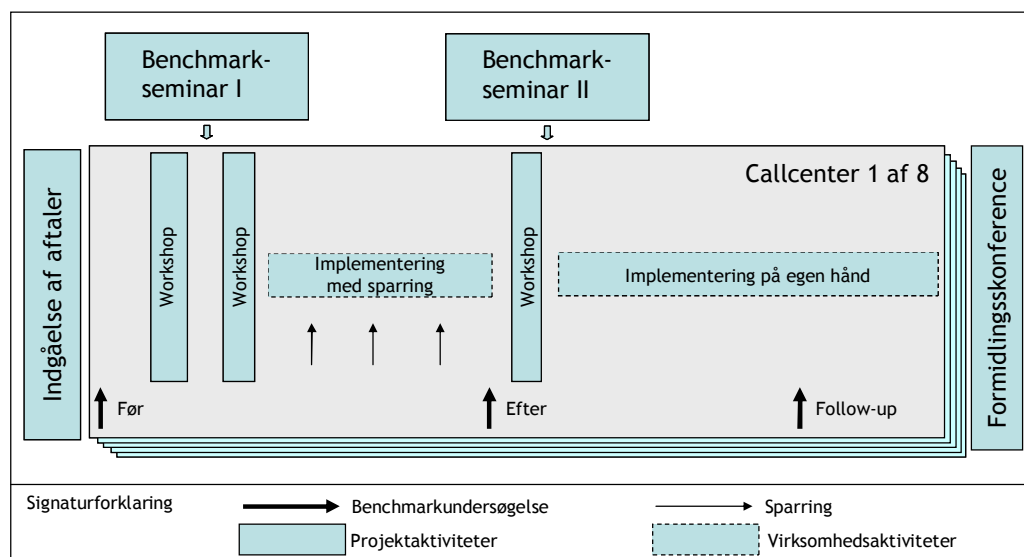
Vi har her givet en kort beskrivelse af en benchmarkmetode, der kombinerer benchmark med videndeling, fordi der etableres en ramme for videndelingen mellem virksomhederne. Det er denne metode, der var udgangspunktet for forsøget på at skabe udvikling af trivsel og psykisk arbejdsmiljø i AMICA-projektet.

### **Et koncept for benchmark af arbejdsmiljø**

I vores udvikling af konceptet var vi optaget af at skabe en produktiv balance mellem den konkurrence, som en benchmarking bygger på, og den læring, som er afgørende for at benchmarking rent faktisk fører til nogle af de forandringer, som er formålet med indsatsen.

For at sikre medarbejdernes aktive involvering i projektet er det et krav, at der i hvert kundecenter er en projektgruppe bestående af ledere og medarbejdere – det være sig et

fungerende SU- eller MED-udvalg eller en til lejligheden særligt etableret gruppe. Konceptet består af en række aktiviteter, som er vist i figur 2.1 og efterfølgende beskrives kort.



**Figur 2.1: Aktiviteter i AMICA-projektet**

### Spørgeskemaundersøgelse blandt alle medarbejdere

En spørgeskemaundersøgelse, som kortlægger det psykiske arbejdsmiljø, gennemført blandt alle medarbejdere i de medvirkende kundecentre, er udgangspunktet for vores benchmarking.

### Formidling af resultater

Resultaterne formidles til det enkelte kundecentre i form af en skriftlig rapport og en fremlæggelse på en 4 timers workshop i projektgruppen. Udgangspunktet er kundecentrets egne resultater sammenholdt med gennemsnittet af alle AMICA-kundecentres og med den højeste og laveste af AMICA-kundecentrenes score – uden angivelse af kundecentrets navn. Overskueligheden sikres ved at et resultat fra kundecentret markeres med henholdsvis grøn og rød, hvis det er et bestemt pointantal over eller under gennemsnitscoren. Eksempler på disse fremstillinger vises i kapitel 3. På workshoppen faciliteres en fortolkning af resultaterne og der udpeges på baggrund heraf styrker og udviklingspunkter, som kundecentret ønsker at bidrage med på netværksseminaret<sup>1</sup>. Processen på workshoppen tilrettelægges, så alle deltagere aktivt bidrager med deres fortolkning og med deres vurdering af, hvad de er henholdsvis stolte af og ikke synes er godt nok. Det afklares på workshoppen om kundecentret er villig til at lade sine resultater fremlægge ikke-anonymt på seminaret.

<sup>1</sup> I projektet blev de seminarer, hvor virksomhederne var samlet, kaldt "benchmarkseminarer". I rapporten har vi valgt at kalde dem "netværksseminarer", fordi vi finder denne betegnelse mere dækkende for indholdet.

## **Første netværksseminar**

Netværksseminaret afholdes som et to dages internat for alle kundecentrenes projektgrupper og tilrettelægges indholdsmæssigt ud fra de indspil, som fremkom på de enkelte workshoper. En stramt styret form med en høj grad af deltagerstyring af indholdet sikrer, at det er deltagernes interesser, behov og nysgerrighed, der tegner indholdet samtidig med, at vi sikrer tempo og fremdrift. På seminaret præsenteres tværgående resultater fra spørgeskemaundersøgelsen. De enkelte kundecentres resultater indgår i deltagermaterialet, men fremlægges ikke særskilt.

En indledende præsentation af hvert kundecenter med valgfri form giver alle kundecentre mulighed for at "komme til stede" på deres egne præmisser og dermed etablere sig i det fælles læringsrum. Det enkelte kundecenters projektgruppe har flere gange undervejs på seminaret mulighed for at mødes og gøre status. En kort runde, hvor kundecenterchefen afslutningsvis fremlægger de indsatsområder, som projektgruppen på baggrund af inspirationen på seminaret vil arbejde videre med, fungerer udadtil som en videndeling og indadtil som en forpligtende tilkendegivelse.

Tilrettelæggelsen af seminaret søger at sikre, at de emner, som er prioriterede på workshopperne, sættes på dagsordenen. Dette gøres ved at bringe kundecentre, som har en positiv erfaring med emnet at viderebringe, sammen med kundecentre, som har et udviklingsønske på området. I en efterfølgende åben planlægningsproces etableres en række dialoger på tværs af kundecentrene, hvor de ønsker, projektgrupperne fremsætter på seminaret, tages op. På netværksseminaret lægges afslutningsvis op til, at der efter behov og interesse etableres netværksgrupper på tværs af kundecentrene.

## **Opfølgende workshop**

På en 4 timers workshop i hvert kundecenter en måneds tid efter netværksseminaret diskuteres indtrykkene og udbyttet af seminaret i projektgruppen. Der faciliteres en proces, hvor der med udgangspunkt i de områder, projektgruppen ved slutningen af seminaret offentliggjorde at ville arbejde med, besluttet hvilke indsatsområder, der skal prioriteres, hvordan der skal arbejdes med dem, hvem der skal gøre det og hvornår. Brug af netværket med de andre kundecentre bringes til diskussion.

## **Implementering på egen hånd – med støtte og sparring**

Efter workshopen er en periode på ca. 8 måneder, hvor virksomhederne selv arbejder med videreudvikling og implementering af deres tiltag med mulighed for at bruge netværket som støtte og forskergruppen som sparringspartnere.

## **Spørgeskemaundersøgelsen gentages og formidles**

Godt et år efter første spørgeskemaundersøgelse gentages undersøgelsen. Resultaterne af denne formidles i en rapport og på en 4 timers workshop i hvert kundecenter. Resultaterne opgøres her både i forhold til AMICA-gennemsnittet og i forhold til kundecentrets resultater fra første undersøgelse. Forskelle af en vis størrelse tydeliggøres ligesom i første rapport med røde og grønne farvekoder. På workshopen lægges vægten på udviklingen i kundecentrets egne resultater og der faciliteres en proces, hvor resultaterne fortolkes, søges forklaret og hvor læring fra forløbet søges uddraget og omsat til fremtidig handling. Det besluttet hvilke gode og mindre gode erfaringer, som

kundecentret vil bringe i spil på det efterfølgende netværksseminar. Og det besluttet om resultaterne må offentliggøres på seminaret.

### **Kundecentrene mødes igen**

Det andet netværksseminar afholdes som et endagsarrangement med en afsluttende middag. Tilrettelæggelsen tager igen udgangspunkt i input fra workshoppen i de forskellige kundecentre. Scenen sættes af en indflyvning, hvor hver projektgruppe kort gør de andre deltagere bekendte med, hvor de aktuelt er i deres kundecenter i forhold til da de mødtes for godt et år siden. Resultater på tværs og fra de enkelte kundecentre fremlægges og kommenteres herefter. Der gennemføres en tematiseret erfaringsudveksling, hvor kundecentre med ønsker om inspiration (eller med mindre gode erfaringer) bringes sammen med kundecentre med gode erfaringer på samme emneområde.

Projektgrupperne får også på dette seminar lejlighed til at gøre status og fremsætte nye ønsker til erfaringsudveksling. Planlægning af denne finder sted i fællesskab, så flest mulige ønsker tilgodeses. Seminaret afsluttes med en kort runde, hvor hvert kundecenter gør rede for, hvad de vil arbejde videre med. Netværksdannelse på tværs søges stimuleret gennem tid hertil i programmet og mulighed for at ønske bordfæller til middagen.

### **Videre implementering på egen hånd**

Kundecentrene arbejder efter netværksseminaret videre med deres igangværende indsatser og/eller med nye indsatser, de er blevet inspireret til på seminaret. Dette sker uden støtte fra forskergruppen, men med mulighed for sparring med de andre kundecentre i netværket.

### **Opfølgende spørgeskemaundersøgelse**

Et år efter den anden spørgeskemaundersøgelse gentages den en sidste gang. Målet med denne undersøgelse er dels at vurdere om eventuelle positive resultater fra anden undersøgelse holder og dels at kunne opfange resultater af ændringer, som ikke har kunnet nå at vise sig i anden undersøgelse. Resultaterne af denne opfølgende spørgeskemaundersøgelse formidles til virksomhederne i rapportform og med fremlæggelse på en fire timers workshop. Resultaterne opgøres også her både i forhold til AMICA-gennemsnittet og i forhold til kundecentrets resultater fra de to første undersøgelser. Forskelle af en vis størrelse tydeliggøres ligesom i de to første rapporter med røde og grønne farvekoder.

I det oprindeligt planlagte koncept var rapporteringen fra den opfølgende spørgeskemaundersøgelse udelukkende tænkt at skulle finde sted i form af en skriftlig rapport sendt til det enkelte kundecenter. Erfaringen fra de to første undersøgelser af vigtigheden af at formidle og facilitere en fortolkning af resultaterne i en dialogform, fik os til at ændre planerne og afholde en ekstra workshop i hvert kundecenter. At vi valgte dette betød også, at projektgruppernes egne fortolkninger af resultaterne af den sidste undersøgelse har kunnet indgå i vores vurdering af resultaterne. Vi valgte at bruge denne "ekstra" workshop til også at bede projektgrupperne om at forholde sig til, hvad der efter deres

vurdering havde været brugbart og hvad der med fordel kunne ændres i projektets benchmarking- og netværksaktiviteter.

## Følgeforskning

Dette afsnit beskriver formålet med vores overvejelser over og indholdet af den følgeforskning, som blev anvendt i AMICA-projektet. Det bliver belyst, hvilke analysemetoder følgeforskningen var baseret på og hvilket omfang, følgeforskningen havde.

AMICA-projektet undersøgte, om og hvordan interventioner i form af videndeling og benchmark medførte en forbedring af callcentrenes psykiske arbejdsmiljø.

Helt overordnet var formålet med projektet at forbedre det psykiske arbejdsmiljø for medarbejdere i callcentre. Projektet arbejdede ud fra den grundlæggende antagelse, at den eksisterende netværkspraksis imellem callcentrene udgør et vigtigt afsæt for at skabe drivkraft for udvikling af det psykiske arbejdsmiljø. Derfor blev videndeling og benchmarking de virkemidler, som i projektet blev afprøvet i forhold til, hvordan de motiverede til udvikling og implementering af psykisk arbejdsmiljøløsninger i callcentre.

AMICA var et interventionsprojekt med følgeforskning. I det følgende vil vi fokusere nærmere på følgeforskningen, der studerede effekten af de store og små tiltag, der blev iværksat. Der var i forskergruppen et forskelligt fokus på henholdsvis interventionsdelen og følgeforskningen i projektet, hvilket afspejlede sig i, at omfanget af og dybden i følgeforskningen varierede i de medvirkende kundecentre. Beskrivelsen tager udgangspunkt i den mest udfoldede følgeforskning.

Følgeforskningens rolle var at undersøge *hvad* der virkede samt *hvordan* og *hvorfor*? Dette gjorde vi ved at følge de konkrete implementeringsforsøg og hvad der skete med dem i de enkelte kundecentre. Den var et forsøg på at skabe forståelse af, hvad den lokale kontekst betød for interventionen. Følgeforskningen bidrager til at forklare betydningen af de kvantitative data. Følgeforskningen skulle også give indblik i "best practices" for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø i callcentrene.

Følgeforskningen blev delt op i to analyser: en kontekstuel analyse og et implementeringsstudie. Der var naturligvis visse overlap mellem de to. Det var en del at designe, at forskeren skulle *aktivere feltet* i følgeforskningsprocessen ved at invitere de enkelte virksomheder til at bidrage aktivt til empiriindsamlingen. Dette var ikke blot en nødvendighed, der distribuerede arbejdet ved at generere et godt datamateriale ud på flere aktører, men også en strategi til at sikre den lokale forankring og relevans af de forskningsresultater der produceres i projektet.

Ideen bag denne metodiske tilgang var at få maksimalt udbytte af den lokalt forankrede viden og kendskab til de enkelte kundecentre, som findes hos medarbejdere og ledere samt sikre, at projektet blev relevant og interessant for de enkelte virksomheder. Det var derfor et krav til virksomheden, at projektdeltagere og udvalgte medarbejdere fik den nødvendige tid og ressourcer til at deltage i empiriindsamlingen, ikke blot gennem deres deltagelse i seminarer, workshops og kvalitative interviews, men også ved for eksempel

at skrive mails til følgeforskeren eller at udføre mindre dataindsamlinger på arbejdspladsen.

Som nævnt blev følgeforskningen delt op i to analyser: en kontekstuel analyse samt et implementeringsstudie. Disse analysemetoder beskrives i det følgende:

## **1)Kontekstuel analyse (Implementeringens mulighedsrum)**

### **Formål**

Den kontekstuelle analyse har til formål at give et indblik i de mulighedsbetingelser som interventionen er indlejret i. Det vil sige at afdække den allerede eksisterende praksis-kontekst som nye arbejdsmiljøtiltag skal flettes sammen med. Implementeringen af arbejdsmiljøtiltag ses som en processuel *oversættelse* (Callon 1986) mellem den udtænkte intervention og en allerede eksisterende praksis, hvorfor det bliver centralt at kortlægge denne praksis som den mulighedsbetingelse som former implementeringsprocessen. Den kontekstuelle analyse skal gøre to ting: For det første skal den sikre at resultaterne af spørgeskemaundersøgelserne giver mening ved at sætte dem i relation til det enkelte kundecenters organisatoriske og strategiske profil og den allerede eksisterende praksis som kendetegner arbejdet. For det andet skal den danne baggrund for at forskerne bedre kan forstå spørgeskemaundersøgelsesresultater. Det er altså den kontekstuelle analyses opgave at opfange den mening som resultaterne får i lyset af den eksisterende praksis, der danner grobund for interventionen.

Opsummeret er udfordringen i den kontekstuelle analyse at sikre, at resultaterne fra den kvalitative undersøgelse ikke blot bliver et sæt af løsrevne fakta om arbejdsmiljøet, der ikke kan udsige noget meningsfyldt om hvorfor eller hvordan den pågældende ændring har fundet sted. De kvantitative resultater skal informeres og forstås ud fra den lokale praksis de er trukket ud af, de specifikke kendetegn ved det enkelte kundecenter, samt de eventuelle andre organisatoriske eller strategiske forandringer, der har fundet sted i interventionsperioden.

### **Metoder i den kontekstuelle analyse**

Følgeforskningen mødte udfordringen i den kontekstuelle analyse gennem tre tiltag, der fungerer som forberedelse til den fjerde:

1. Dokumentstudie af den enkelte organisation
2. Interview med nøglepersoner
3. Snaplogs
4. Fokusgruppeinterviews

#### **1) Dokumentstudie af den enkelte organisation.**

Ved projektets start foretog følgeforskeren et mindre dokumentstudie (organisationsanalyse) for hver enkelt virksomhed. Dokumentstudiet skulle for så vidt det var muligt give indblik i virksomhedens produkt og marked, strategi, ledelses-systemer, brug af teknologi, personalekommunikation, standarder for arbejdsgange samt

personalesammensætning. Dokumentstudiet foretog ikke en større historisk analyse af organisationen, men gav følgeforskeren en bred baggrundsviden og hermed overblik over den organisatoriske kontekst og ledte op til de kvalitative interviews.

## **2) Interview med nøglepersoner**

Der blev skabt en forståelse for de organisatoriske aspekter ved kundecentrets arbejdsmiljø gennem interviews med nøglepersoner i hvert enkelt kundecenter. Nøglepersoner var ledere på forskellige niveauer, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter, HR-konsulenter og medarbejdere, der gav indblik i positioner som drift, udvikling, trivsel og arbejdsmiljø.

På baggrund af dokumentstudiet blev en kontekstualiseret interviewguide udarbejdet<sup>2</sup>. Interviewet blev foretaget som et semi-struktureret kvalitativt forskningsinterview (Kvale 1993), med specifikt fokus på narrative dimensioner. Det vil sige, at informanten blev bedt om at eksemplificere gennem konkrete historier og eksempler.

Følgende områder indgik i følgeforskerens tjekliste for nøglepersoninterviewene:

### **Generelt om virksomheden**

Kundecentret som arbejdsplads, forholdet mellem virksomhed og ansatte  
Vigtige forandringer indenfor de sidste to år  
Oplevelse af ledelse og samarbejde i hverdagen  
Sociale relationer mellem ansatte og ledere  
Det sociale liv i kundecentret

### **Forståelse af arbejdsmiljø**

Hvordan forstås arbejdsmiljø?  
Hvem eller hvad går man til med problemerne (leder, tr, sr, kolleger?)  
Hvad er de vigtigste problemstillinger?  
Hvad skyldes problemerne?  
Kan de løses og hvordan?  
Hvad fremmer/hæmmer løsning af problemerne?

## **3) Snaplog**

Snaplog er en sammentrækning af *snapshot* og *blog*, og er en metode til aktivering af feltet, som kræver en aktiv indsats fra medarbejdere i de enkelte kundecentre (Bramming et al. 2009). Medarbejderrepræsentanten for den enkelte virksomhed fik ved projektstart udleveret et kamera (eller de brugte eget kamera). Kameraet gik på omgang mellem udvalgte medarbejdere. Gennem fotografier skulle medarbejderne dokumentere, hvordan de forstod og repræsenterede deres arbejdsmiljø.

Forud for fotograferingen modtog medarbejderne en mail fra følgeforskeren, der specificerede hvad der skulle dokumenteres med kameraerne og hvordan bloggen skulle

---

<sup>2</sup> Dokumentstudiet var i de fleste kundecentre meget begrænset og afdækningen af informationerne fandt sted som en integreret del af interviewene med centrale nøglepersoner.

skrives (se bilag 7). Medarbejderne havde kameraerne i en nærmere aftalt periode (fx en uge). Planen var oprindeligt, at medarbejderne skulle tage otte snapshots, hvor hvert billede blev ledsaget af en blog; et lille stykke tekst sendt til følgeforskeren over mail samme dag som billedet blev taget. Bloggen fortalte hvorfor medarbejderen tog det pågældende snapshot, samt hvilke aspekter af medarbejderens arbejdsmiljø det repræsenterer. I praksis varierede antallet af fotografier.

Snaplog-medarbejderne blev udvalgt på forskellig måde i de forskellige kundecentre. Det kunne give et lokalt relevant perspektiv på arbejdsmiljøproblemer, som kendetegnede den pågældende virksomheds oplevelser og lokale kontekst. Snaplog-metoden var et supplement til spørgeskemaundersøgelsen og gav følgeforskeren et indblik i de ansattes egne måder at repræsentere forhold af betydning for deres arbejdsmiljø. Snaplog gav hermed et kontekstuel og nuanceret indblik i den lokale forståelse, der danner baggrund for spørgeskemaernes mere standardiserede ramme for repræsentation af arbejdsmiljø. Snaplogs blev ikke betragtet som data i sig selv, men som veje ind i at sikre relevansen af de kvalitative fokusgruppeinterviews, der senere blev foretaget med medarbejdere.

Snaplog blev gennemført to gange i projektet: ved projektets start og midtvejs i projektet. Hvor fokus i første snaplogrunde var på "Det medarbejderen satte pris på i sit arbejde og arbejdsmiljø", var fokus i anden runde "Ændringer i arbejdsmiljøet, medarbejderen havde oplevet det seneste år".

#### **4) Fokusgruppeinterviews med medarbejdere**

Der blev efter hver af de to snaplog runder gennemført 2 fokusgruppeinterviews med mindst tre og højst 5 medarbejdere i hver virksomhed. Snaplogs blev brugt til at sætte en diskussion i gang mellem medarbejderne omkring arbejdsmiljø. Det var vigtigt at følgeforskeren brugte snaplogs som et oplæg til debat og ikke som en repræsentation af virksomhedens arbejdsmiljø, da det netop var dialogen og diskussionen af problemer med arbejdsmiljø som blev efterspurgt i gruppeinterviewet. Metoden åbnede for, at flere perspektiver kunne blive italesat og synliggjorde de begivenheder og praksisser, som opleves forskelligt af forskellige medarbejdere og fastlagde hvilke problematikker der allerede var etableret konsensus om.

Fokusgruppeinterviews lappede delvis over med implementeringsstudiet (se nedenfor), idet følgeforskeren gennem dette havde kendskab til projektets lokale forankring og liv i organisationen, og vidste hvordan de tiltag der blev genereret af projektet udviklede sig i implementeringsfasen. Intervieweren tog således ikke bare "puls" på medarbejdernes oplevelse af deres arbejdsmiljø, men forsøgte også at binde dette sammen med de interventioner og tiltag, som udsprang af projektet. Håbet var, at det igennem interviewet blev tydeliggjort, hvordan projektet havde effekter og konsekvenser for medarbejdernes arbejdsmiljø, eller hvorfor dette eventuelt ikke fandt sted i den enkelte virksomhed (for eksempel på grund af andre tiltag, der fyldte mere, ny teknologi eller nye ledelsessystemer, personaleudskiftning osv.)

Fokusgruppeinterviewene var, ligesom interviews med nøglepersoner, semi-strukturerede. Følgeforskeren fungerede som moderator snarere end interviewer, og sikrede



derived at diskussionen blev indenfor det relevante område uden at sætte for snævre rammer for interviewet. Interviewet skulle især prioritere narrative teknikker. Det vil sige, at der blev spurgt ind til konkrete begivenheder og handlingsforløb, og generelle udsagn omkring arbejdet i kundecentre blev forsøgt funderet i konkrete eksempler.

## 2) Implementeringsstudie (implementering som oversættelse)<sup>3</sup>

### Formål

Formålet med følgeforskningen var at få et nuanceret indblik i, hvorvidt benchmarking og netværksdannelse kunne få en positiv betydning for arbejdsmiljøet i kundecentre. Udgangspunktet var en hypotese om, at benchmarking og netværksdannelse påvirker det enkelte kundecenter positivt i form af større motivation for at forbedre arbejdsmiljøet. Gennem kombinationen af benchmarking og netværk kunne de enkelte kundecentre se sig selv, og hermed styrke deres profil og identitetsfølelse. Ledere og medarbejdere tvinges gennem spejlingen med andre kundecentres profiler til at forholde sig konstruktivt til, hvad de selv gør positivt og negativt.

Disse antagelser guidede forskeren hen mod at undersøge, hvordan ændrede sociale relationer ændrer arbejdsmiljøet. Opsporingen af sociale processer og deres effekter blev på den måde den primære opgave for følgeforskeren. Følgeforskeren nærmede sig denne opgave ad to veje: Dels som en direkte besvarelse af projektets forskningsspørgsmål (om arbejdsmiljøet blev måleligt bedre gennem benchmarking og netværk), dels som et mere eksplorativt studie af, hvordan interventionen fik (eller ikke fik) effekter for arbejdsmiljøet i callcentret, og hvordan dette påvirkede arbejdslivskvaliteten for medarbejderne.

En helt grundlæggende antagelse for følgeforskningen var, at interventionstiltag udarbejdet gennem benchmarkingseminarer og virksomhedsskoleworkshops ikke nødvendigvis blot virkede efter hensigten, men uundgåeligt ville gennemgå en *oversættelsesproces* (Callon 1986; De Laet & Mol 2000) i implementeringsfasen. Opgaven var således ikke kun at teste en hypotese (f.eks, at netværksdannelse ville virke motiverende for opbygningen af et bedre arbejdsmiljø), men også at undersøge hvad *mere* eller *andet* der blev produceret som følge af denne intervention.

Ud fra denne betragtning ville en succesfuld intervention netop være betinget af dens evne til at producere *mere* end det, den er designet til, og igennem denne "overskudsproduktion" forvandle sig i forhold til det, der viste sig relevant og praktisk muligt i den lokale kontekst. Det var med andre ord aldrig *den samme* intervention, det var ikke det samme objekt som følgeforskeren fulgte gennem projektet, og følgelig skulle den optik som forskeren tog udgangspunkt i rumme et eksplorativt element, der tillod åbenhed for at undersøge mere end blot den intenderede effekt. Følgeforskerens opgave blev her at følge en transformation, der fandt sted og klarlægge hvilken betydning interventionen reelt fik i den enkelte virksomhed. Dette krævede en metodisk tilgang, der tillod forske-

---

<sup>3</sup> Denne analyse er mest udfoldet gennemført i 2 af de medvirkende kundecentre.

ren at følge den transformative praksis og ikke blot se implementering som en umiddelbar applikation af strategiske tiltag på en passiv praksis.

Når vi bruger begreberne translation og oversættelse fra aktør-netværksperspektivet, er det for at understrege, at vi undersøger såvel intenderede som uintenderede forandringer i kundecentrene. Vi følger, metaforisk set, de dønninger, som følger af de iværksatte forandringer på godt og ondt.

### **Problematikker**

Det kan umiddelbart virke risikabelt at følge implementeringen af arbejdsmiljøtiltag som en oversættelsesproces, der transformerer selve interventionen. Dette rejste følgende spørgsmål:

1. Hvordan ved forskeren, at de effekter som følges overhovedet har noget med projektets intervention at gøre, hvis han eller hun ikke spørger direkte ind til de områder som benchmarkingseminaret og virksomhedssworkshoppen udpeger som relevante indsatsområder?
2. Kommer forskeren ikke til at udtale sig uklart, hvis ikke følgeforskningen begrænses til at omhandle den specifikke intervention der følges?

Argumentet for at følge den beskrevne strategi var, at transformative praksisser er et vilkår i enhver implementeringsproces, og derfor ikke blot måtte betragtes som et nødvendigt onde, men som en betingelse for interventionens succes. Der vil altid ske en oversættelse i forhold til den eksisterende praksis, der allerede foregår i virksomheden, og følgelig kan en intervention aldrig forventes at følge et rationelt planlagt mønster, men vil altid blive til noget andet i den lokale praksis, den implementeres. Snarere end at bekymre sig om hvorvidt følgeforskningen blev *biased* eller forurennet af kontekstuelle fænomener, blev det forskerens bekymring at frygte muligheden for, at de data som fremkom gennem benchmarking blev uforklarlige eller uinteressante. Dette kunne ske, hvis ikke følgeforskningen havde kortlagt de transformationer, som interventionen gennemgik i løbet af projektet, og derfor ikke havde monteret et blik for *hvad* (om noget), der virkede i virksomheden, *hvorfor* det virkede og *hvordan* det blev muligt. Kort sagt var det centrale spørgsmål: Hvilke effekter interventionen reelt producerede i hver enkelt virksomhed?

Med et for snævert hypotesetestende blik kunne følgeforskeren let ende med at konkludere at interventionen er "død" i løbet af implementeringsfasen. Derfor var det nødvendigt, at forskeren skærpede blikket for, hvordan interventionen kunne overleve og fungere *når den ændrede sig* i løbet af projektperioden. I den forbindelse var det antagelsen, at interventionstiltag for at blive virksomme måtte acceptere interferens og sammenblanding med andre tiltag i virksomheden, teknologiske arrangementer, strategiske indsatser og eksisterende lokale arbejdsgange. Snarere end at betragte dette som en bias eller en destruktiv proces, der forhindrede implementeringen, betragtede følgeforskeren i stedet denne transformationsproces som det, der fik interventioner til at virke i praksis, og som sikrede deres langtidsholdbarhed i organisationen (Mol & Law 1994; De Laet & Mol 2000). Interventionstiltag blev betragtet som en slags "*boundary object*" (Star & Griesemer 1989), hvis succes afhang af deres evne til at balancere mellem

plasticitet og robusthed. At have fokus på transformation, oversættelse og plasticitet var et forsøg på at følge interventionstiltagene igennem virksomheden og kortlægge, hvordan eller hvorvidt de fik effekter for arbejdsmiljøet. Følgforskeren havde opsummerende sagt en central opgave i at *følge* de konsekvenser og betydninger, som projektet rent faktisk fik (eller ikke fik) og ikke kun registrere, om de fik de tilsigtede effekter eller ej.

## **Metoder**

Det var et krav, at følgforskeren gjorde brug af en metode, der gjorde det muligt at følge netop de transformationer eller oversættelser, som interventionen undergik i løbet af projektperioden. For at få adgang til dette tog følgforskeren to metodiske strategier i brug. Begge metoder havde til formål at sikre forskeren mulighed for at teste ovenstående hypoteser om effekterne af netværk, benchmarking og kunderelationer for arbejdsmiljøet, men samtidig tillade en åbenhed for eksplorative og endnu utænkte forståelser af, hvordan ændret socialitet lokalt fik betydning for arbejdsmiljøet.

### **1) Deltagende observation**

Der var deltagende observation (Kristiansen & Krogstrup 2004; Bryman & Bell 2007; Geertz 1973) ved alle benchmarkingseminarer og virksomhedsskoleworkshops. Det var observatørens opgave at forholde sig konkret til, hvad der skete med interventionen under projektmøder, seminarer og workshops, samt kortlægge de forskydninger og oversættelser der fandt sted i gennem projektet og undersøge deres betydninger for arbejdsmiljøet. For hver enkelt virksomhed førte følgforskeren en logbog, hvor observationsnoter blev nedskrevet. Observationsnoter skulle stræbe mod "thick descriptions" (Geertz, 1973), det vil sige at det blev tilstræbt, at betydningen eller "*det sagte i ordene*" blev beskrevet så detaljeret og grundigt som muligt. Derfor havde forskeren en detaljeret opmærksomhed på kontekstuelle fænomener som kropssprog, mimik, samt strukturelle eller organisatoriske faktorer, der påvirkede den pågældende situation. Det var således ikke de konkrete handlingsforløb, men snarere deres betydning og løbende meningstilskrivelse som følgforskeren skulle forsøge at beskrive.

### **2) Følg dokumentet og dets betydning**

Indledningsvis var det planen, at oversættelsesprocessen skulle følges gennem en dokumentanalyse (Justesen 2005). Tanken var, at fra den første idé kom på skrivebordet og skulle præsenteres internt i organisationen, og frem til den 2. implementeringsfase, skulle projektdeltagere og andre vigtige nøglepersoner for projektets implementering internt i virksomheden videregive al skriftlig kommunikation omkring beslutning og udvikling af arbejdsmiljøtiltag til følgforskeren. Følgforskeren skulle således have direkte adgang til mødereferater fra møder, hvor projektet diskuteres og koordineres internt i organisationen, samt være CC-modtager på alle mails som omhandlede projektet (også de uformelle).

Hvis der ikke foregik skriftlig kommunikation internt i virksomheden omkring projektet, skulle projektdeltagerne sende følgforskeren en mail, når der skete ændringer eller blev taget beslutninger omkring projektet internt i virksomheden. Ideen var at følge dokumenterne igennem projektet og opspore den meningstilskrivning og oversættelsesproces som fandt sted, efterhånden som ideer og tiltag blev forsøgt implementeret i den

eksisterende praksis. I praksis viste dette sig dog at være umuligt. Dette skyldtes en fejlslutning fra forskernes side, da en sådan metode ville kræve, at implementeringer ville være genkendelige og til at følge på den beskrevne måde. I praksis var implementeringsprocesserne langt mere "vilde og ustyrlige", hvorfor forskerne i stedet måtte forsøge at følge implementeringernes forandringer gennem løbende informant-interviews.

For eksempler på beskrivelser af transformationsprocesserne og analyser af disse, se: Bramming et al. 2009 samt Bramming & Johnsen 2011.

## **Omfanget af følgeforskningen**

I alle de medvirkende kundecentre blev der som minimum gennemført tre til fem individuelle nøglepersonsinterviews, snaplog og to gruppeinterviews med medarbejdere to gange i projektet. Ved projektets start, dvs. omkring gennemførelsen af første benchmark-undersøgelse, og midtvejs i projektperioden, dvs. omkring anden benchmarkundersøgelse. En planlagt interviewrunde ved projektets afslutning, dvs. omkring tredje benchmarkundersøgelse, blev ændret til to workshoper: én, hvor følgeforskeren formidlede centrale observationer til kundecentrets projektgruppe og én, hvor projektgruppen fik præsenteret resultaterne af tredje benchmarkundersøgelse og evaluerede kundecentrets deltagelse i projektet.

Følgeforskeren deltog på alle workshoper i kundecentre, og forskeren fulgte begge netværksseminarer. På netværksseminarerne havde følgeforskeren flere roller og kunne derfor ikke have den fulde opmærksomhed på det enkelte kundecenter. I tre af kundecentrene blev følgeforskningen varetaget af to forskellige forskere, da en barsel efterfulgt af et jobskifte betød, at den forsker der havde fulgt disse kundecentre fra starten, stoppede et år inde i projektet.

## **Kundecentrene i AMICA**

De otte kundecentre, som kom med i projektet, blev valgt ud fra 16, som på baggrund af et "opslag" havde tilkendegivet interesse i at være med. Udvælgelsen skete ud fra ønsket om "størst mulig forskellighed", dvs. ud fra et ønske om at der i projektet skulle indgå både private og offentlige kundecentre, interne og underleverandørcentre og centre med henholdsvis indgående kald og opsøgende kontakt. Der blev også i udvælgelsen taget hensyn til størrelsen, branchen og den geografiske beliggenhed.

I det følgende beskriver vi de otte kundecentre, der var med i projektet. I beskrivelsen lægges vægt på forhold, som havde betydning for vores udvælgelse af disse kundecentre og på forhold, som efter vores vurdering har haft betydning for den måde, de har indgået i – og for nogles vedkommende forladt – projektet. Af beskrivelsen fremgår, hvilke navngivne kundecentre, der er tale om, men der introduceres også for hvert kundecenter en "neutral" betegnelse, som vi har valgt at benytte i resten af rapporten. Det har vi primært gjort for at gøre henvisningen til kundecentrene ensartet på trods af deres meget forskellige længder og typer af navne og for ikke – som vi i projektgruppen i daglig tale har gjort – at navngive dem med deres modervirksomheds navn.

## **Borgerservicecentret**

Helsingør Borgerservicecenter (herefter Borgerservicecentret) blev etableret 1.1.2005 og har knap 70 medarbejdere, hvoraf langt de fleste er kvinder. Organisatorisk er Borgerservicecentret placeret under Social- og sundhedsforvaltningen, men dets opgaveportefølje og budget går på tværs af flere forvaltninger.

Ved oprettelsen af Borgerservicecentret blev medarbejdere overflyttet fra andre lokaliteter og enheder i kommunen inden for områderne folkeregister, sygesikring, skat, opkrævning samt efterfølgende pas og kørekort fra Politiet.

Organisatorisk består Borgerservicecentret af tre team med hver ca. 20 medarbejdere og 4 stabsfunktioner. Det ene team er ansvarlig for pensioner (førtids- og folkepension) og familieydelse (eksempelvis børnebidrag og boligsikring), mens det andet har ansvaret for skat og opkrævning, folkeregister og sygesikring samt pas og kørekort. Medarbejderne i begge team arbejder med betjening af fremmødte borgere i servicebutikken kombineret med telefonbetjening og sagsbehandling på kontorer. Det tredje team er et administrativt back-office-team, som sørger for, at alle ydelser bliver udbetalt, samt at de er i overensstemmelse med gældende takster. Dette team står også for undervisningen i nye systemer overfor alle brugere i kommunen – både på forvaltnings- og institutionsniveau, mens de kun har direkte borgerkontakt ved f.eks. efterreguleringer, og hvis der opstår problemer med pengeoverførsler. Ud over de tre teams, som har hver sin teamleder, er der som nævnt fire stabsfunktioner, der refererer direkte til borgerservicechefen.

Som de fleste offentlige organisationer er Borgerservicecentret velorganiseret med hensyn til medarbejderindflydelse. Der er således både tillidsrepræsentant, sikkerhedsrepræsentant og et Afdelings-MED-udvalg (MED står for medindflydelse og medbestemmelse). Tidligere var der to MED-udvalg i hele forvaltningen; et for det administrative personale og et for det øvrige personale. De er blevet slået sammen til ét Forvaltnings-MED, og som følge heraf havde Borgerservicecentret kort før starten på AMICA-projektet fået etableret sit eget Afdelings-MED (kaldet A-MED), som fungerede som projektgruppe i AMICA-projektet.

Tillidsrepræsentanten betegnede MED-udvalget som medarbejdernes talerør. Sammensætningen i A-MED er bevidst "skæv" med flere medarbejdere end ledere. Udover borgerservicechefen, de tre teamledere, tillidsrepræsentanten og sikkerhedsrepræsentanten deltager en medarbejderrepræsentant fra hvert af de tre team samt to medarbejdere fra stabsfunktionen.

Indtil AMICA-projektet gik i gang havde Borgerservicecentret hovedsageligt haft fokus på det fysiske arbejdsmiljø, bl.a. ergonomi. Borgerservicechefens mål med at være med i AMICA var at få taget temperaturen på det eksisterende arbejdsmiljø. Muligheden for at kunne benchmarke Borgerservicecentret med private kundecentre var en del af motivationen for borgerservicechefen.

## Transportcentret

TNT Express Customer Contact Center Denmark (herefter kaldet Transportcentret) har rødder tilbage til 1985, hvor de to første kontorer åbnede i Danmark. Kundecentret havde ved projektets start i 2007 godt 70 ansatte, mens antallet af ansatte ved projektets slutning i 2010 var knap 60. Transportcentret bærer præg af at være en del af en verdensomspændende koncern (med ca. 54.000 ansatte), idet fx arbejds sproget er engelsk. Kundecentret ligger fysisk placeret i Kolding sammen med en administrativ funktion, der håndterer import og eksport samt en lagersektion. Transportvirksomheden håndterer eksprespakker med fly og biler til hele verden. Det er primært business to business-forsendelser, men der leveredes i stigende grad også til private kunder (business to consumer). Koncernen var ved AMICA-projektets begyndelse en virksomhed i vækst, men blev som andre transportvirksomheder relativt hårdt ramt af finanskrisen i 2009 med fyringer over to omgange af i alt ca. 15 ansatte alene i kundecentret.

Da Transportcentret er en del af en international koncern er der procedurer og strukturer for kundecentrets organisatoriske opbygning, fx opdelingen i afdelinger, antallet af ledere pr. antal medarbejdere, ligesom afdelingernes indbyrdes kompetencefordeling og medarbejdernes kompetenceprofiler er meget nøje beskrevet. Målet er, at man som kunde får den samme service uanset om man ringer til Hong Kong eller til Danmark. Standardisering sættes således lig med kvalitet. Samtlige kundeservicemedarbejdere bruger det samme IT-system og det er i en procedureguide nøje angivet, hvad det mere specifikt er for ansvarsområder, de enkelte afdelinger har. Alt er således beskrevet: hvad man gør, når der er prisforespørgsler, forespørgsler på anden service, hvad man gør ved ordregistrering osv.

Der var ved projektets start fire afdelinger i kundecentret: en frontline, en support, en Major Account-afdeling (som tog sig af meget store kunder) og en mindre afdeling, som tog sig af natleveringer. Denne sidste afdeling indgik ikke i projektet fra starten, men medarbejderne blev undervejs i projektet integreret i en af de andre afdelinger. Transportcentret har en udførlig beskrivelse af sine "Health and Safety" procedurer, herunder hvem der er hhv. ansvarlige, udførende og godkendende for APV'er, rapportering af ulykker, sikkerhedsinspektioner og styring efter arbejdsmiljølovgivningen. Der er også anført, hvilke registreringer man skal foretage og med hvilket interval. Health and Safety-procedurene indeholder også et hæfte til både Supervisors/Managers og et til medarbejderne om psykisk arbejdsmiljø, som derudover også indeholder gode øvelser for bl.a. at "skåne" øjne, ører og hals, samt hvordan man bør håndtere evt. "verbale overfald" fra utilfredse kunder. Dette hæfte udleveres og gennemgås med alle nye medarbejdere.

I årene inden AMICA-projektet blev der gennemført medarbejdertilfredshedsundersøgelser, som gav anledning til, at man nedsatte en arbejdsgruppe bestående af medarbejderrepræsentanter for hver af de tre afdelinger. Arbejdsgruppen skulle være med til at forbedre medarbejdertilfredsheden, som bl.a. blev at forbedre opfølgning på MUS-samtalerne (fx ved at tydeliggøre muligheder for kurser), sørge for at synliggøre de enkelte afdelinger med henblik på at skabe større forståelse på tværs og komme med forslag til at gøre variationen i opgaverne større.

Virksomheden havde længe haft et sikkerhedsudvalg, men det var først lige inden AMICA-projektet startede, at der kom en repræsentant fra kundeservicecentret med i udvalget (ellers havde det primært været koblet til håndtering af varer på lageret, altså det mere manuelle arbejde). Den valgte sikkerhedsrepræsentant var manager i kundeservicecentret. De arbejdsmiljøemner, som kundecentrets repræsentant fik behandlet i sikkerhedsudvalget, var primært støj og ergonomi (anskaffelse af hævesænke-borde, ergonomisk rigtige stole, mus, tastaturer m.m.).

I alt 11 personer sad i den projektgruppe, som blev nedsat i forbindelse med AMICA, heraf var de 3 medarbejderrepræsentanter. Der var altså en meget stor overvægt af ledelsesrepræsentanter (to fra hver afdeling og kundeservicechefen). Herudover deltog en arbejdsmiljømedarbejder fra virksomhedens danske hovedkontor i København. Der var i hele projektperioden et stort engagement i AMICA-projektgruppen og en uformel tone, som gik igen i hele virksomheden. Der blev jøket og grinet meget og umiddelbart var det ikke særligt tydeligt, hvem der indtog en lederposition og hvem der "bare" var medarbejder. Der var kun kvinder i projektgruppen, hvilket modsvarede medarbejder-sammensætningen i kundecentret, som var domineret af kvinder.

Kundecenterchefens motivation for at deltage i AMICA-projektet var muligheden for at benchmarke sig med og lære noget af andre danske kundecentre – som supplement til det internationale netværk i koncernen, Transportcentret allerede indgik i.

## **Teleleverandørcentret**

TDC Contact Centre Europe (herefter kaldet Teleleverandørcentret) er et underleverandørcenter med omkring 300 medarbejdere. Teleleverandørcentret ligger i Sønderborg og udgør en af byens større arbejdspladser. Antallet af medarbejdere har varieret en del i projektperioden afhængigt af, hvor mange opgaver centret fik fra sine eksterne kunder og hvor mange medarbejdere, det var muligt at ansætte.

Teleleverandørcentret startede i 1999 (som Call Center Europe), hvor der var et særligt fokus på det europæiske marked og på udgående salg. Dengang satsede man på kundecentermedarbejdere med gode sproglige kompetencer. Strategien blev omlagt i 2004, hvor centret var blevet en selvstændig organisatorisk enhed i TDC-koncernen. Her valgte man at opsig kontrakter med små kunder og kunder, der ikke var dansktalende, for at satse på store og langvarige kundeforhold internt i Danmark.

I modsætning til tidligere arbejdede man udelukkende med in-bound kald, hvor salg indgik som en integreret del af den service, som kundekonsulenterne yder overfor de kunder som ringer ind. Kundecentret var ved projektets start i vækst og havde samtidig en høj medarbejderomsætning. Dette gav ledelsen nogle store udfordringer i forhold til at rekruttere kvalificeret og motiveret personale – udfordringer, som højkonjunkturen i starten af projektperioden ikke gjorde mindre. Af samme grund havde kundecenterchefen den ambition med AMICA-projektet, at der skulle sættes fokus på den interne udvikling og stabilitet i kundecentret.

Den største af Teleleverandørcentrets kunder udgjorde i projektperioden ca. 90 % af kundeporteføljen med en række forskellige produkter. Princippet i mange kontrakter er,

at kundecentret skal træde til der, hvor kunden ikke selv kan løfte opgaven (f.eks. pga. skæve arbejdstider eller for meget tryk på telefonerne indenfor et givent tidsrum) og dér, hvor kundecentret udgjorde et billigere alternativ til kundens egne løsninger. Teleleverandørcentret har åbent hele døgnet med forskellige åbningstider for de enkelte produkter.

Arbejdsopgaverne består i at tage imod indgående kald samt at varetage back-office-funktioner i form af tastearbejde. Der betjenes kun privatkunder. Der er forskel på kompleksiteten i opgaverne i kundecentret, hvilket afspejler sig i oplæringstiden, som i projektperioden har varieret fra 3 dage til 6 uger for forskellige produkter. På langt de fleste opgaver var der scripts for, hvordan man greb enkeltituationer an. Langt det meste arbejde består i besvarelse af telefonkald. Der var dog også en smule service over mailen. Medarbejderne er inddelt i teams ud fra hvilke produkter, de primært er tilknyttet, dvs. medarbejderne sidder i det team, de tilhører, men havde ved projektets start ikke faste pladser (hvilket nogle teams får senere). Alt afhængigt af om en medarbejder skifter mellem flere forskellige produkter i løbet af dagen eller evt. fra dag til dag, så kan han/hun enten få koblet flere linjer til sin telefon, eller vælge at flytte plads. Der blev undervejs i projektperioden ændret på teamstørrelsen, så der blev færre medarbejdere for hver teamleder. Ved projektets slutning var kundekonsulenterne fordelt på 12 team, som hver havde en teamleder. Herudover var der en gruppe af stabsmedarbejdere.

I Teleleverandørcentret er der et samarbejdsudvalg, som mødes en gang i kvartalet og et arbejdsmiljøudvalg. Ifølge både teamchefen og tillidsrepræsentanten har der ikke været nogen særlig fokus på arbejdsmiljø tidligere. Det er først lige inden AMICA-projektet begyndte at man opbyggede et "sprog" for stress og trivsel. Konkret havde man således indføjet en holdning til stress i personalepolitikken.

Den seneste APV inden AMICA-projektet viste, at der var problemer med støj. Støjniveauet havde dog ikke været højere end tilladt, men medarbejderne havde givet udtryk for at være forstyrret af støjen. I forlængelse heraf havde man sat nogle flere støjskærmende vægge op.

I SU blev der arbejdet med retningslinjer for afskedigelser samt for sygefraværsprocedurer. Medarbejdersiden havde formuleret skriftlige input til disse. I AMICA-projektgruppen var der fra starten seks deltagere: to medarbejderrepræsentanter, som begge sad i Arbejdsmiljøgruppen, en teamleder, kundecenterchefen, en driftschef og en HR-medarbejder. Tillidsrepræsentanterne var ikke med i gruppen.

Omkring et halvt år inde i projektperioden forlod den ene medarbejderrepræsentant og teamlederen kundecentret. Godt et år inde i projektperioden forlod kundecenterchefen Teleleverandørcentret og en del af den øvrige ledelse. Teleleverandørcentret ønskede at træde ud af projektet, men blev opfordret til at fortsætte. Teleleverandørcentret valgte at fortsætte i AMICA-projektet med et neddroset engagement og med færre repræsentanter i projektgruppen. Den anden spørgeskemaundersøgelse blev således kun gennemført med et repræsentativt udsnit af medarbejderne, og Teleleverandørcentret deltog ikke på det andet netværksseminar. Projektets sidste spørgeskemaundersøgelse



blev gennemført i fuld skala i en udvidet form, som betød at den samtidig fungerede som kortlægningen i den APV, som kundecentret i samme periode skulle gennemføre.

Ved afslutningen af projektet blev projektgruppen suppleret med en teamleder, mens der aldrig kom en anden medarbejderrepræsentant med, ligesom den nye kundecenterchef ikke deltog i projektgruppen eller de afsluttende projektaktiviteter. Finanskrisen betød, at det i sidste halvdel af projektperioden blev lettere for Teleleverandørcentret at rekruttere medarbejdere.

## Myndighedscentret

Kundecentret i SKAT (herefter kaldet Myndighedscentret) blev etableret 1. november 2005, hvor kommunale og statslige skattemyndigheder som en konsekvens af struktur-reformen blev fusioneret til en enhedsorganisation under SKAT. Fusionen indebar en større omstillingsproces, hvor kommunale og statslige skattemedarbejderne blev forflyttet til en række nye skattecentre, et nyt betalingscenter eller det nye kundecenter. Kundecentret havde ved projektets start fire enheder, som lå i henholdsvis Roskilde, Odense, Hjørring og Ribe med hovedkvarter i Ribe. Hele kundecentret deltog i AMICA-projektet og projektgruppen har bestået af en afdelingsleder og en medarbejder fra hver af de fire geografiske sites og med en stabsmedarbejder fra Ribe som tovholder. Af ressourcemæssige grunde var det kun kundecentret i Ribe, som blev fulgt AMICA's følgeforskning.

Organisatorisk bestod det samlede kundecenter i 2007 af godt 300 fuldtidsfastansatte kundeservicemedarbejdere, en stabsfunktion på 11 medarbejdere, 17 afdelingsledere, 3 kundechefer og 1 koordinerende kundechef for det samlede kundecenter. Medarbejderne var en blanding af tidligere kommunale og statslige skattemedarbejdere og helt nye ansatte, der ikke havde erfaring med skatteområdet. Medarbejderne har en høj gennemsnitsalder og en lang anciennitet indenfor skatteområdet. En del medarbejdere var placeret i kundecentret efter "frivillig tvang", hvor alternativet var en opsigelse eller fyring. Nogle medarbejdere var omfattet af en "tilbagegangsret", som betød, at de efter to år kunne søge en anden placering i organisationen.

Kundecentret tager sig af alle indgående opkald og e-mail fra borgere, virksomheder og rådgivere. Kundecentret modtager årligt knap 4 millioner opkald og omkring 350.000 mails. Nogle opkald klares i ubemandede telefonsluser med bandede svar på aktuelle problemstillinger<sup>4</sup>.

I kundecentret i Ribe har langt de fleste medarbejdere en skattemæssig baggrund – enten fra kommunerne eller fra den statslige side. Ikke alle medarbejdere har personskatten som baggrund, men i stedet har de en baggrund i erhvervsbeskatning, selskabsbeskatning eller moms & afgifter. Lige inden AMICA-projektet (i 2007)

---

<sup>4</sup> ( Eks: "Drejer din henvendelse sig omkring resultatet af din årsopgørelse, henvises du til skattemappen, da SKAT ikke oplyser herom pr. telefon" eller "Ringer du angående den udsendte rykker for manglende betaling af restskatten for 2008, skal du se bort fra den udsendte rykker, da den er fejlbehæftet. Du vil i løbet af 14 dage modtage et nyt brev herom".)

rekrutterer Myndighedscentret ca. 50 medarbejdere uden en skattemæssig baggrund – heraf 20 medarbejdere til kundecentret i Ribe.

Medarbejderne har til opgave at besvare generelle henvendelser fra borgere, virksomheder og rådgivere om forskudsskema, årsopgørelse og selvangivelser. Hvis det er nødvendigt, dvs. hvis man ikke er i stand til at løse henvendelsen, skal man videre stille til mere specialiserede medarbejdere internt i kundecentret eller i skattecentre. Dagen er delt op således, at medarbejderne har 2/3 telefontid, og 1/3 administrationstid (omtales som blå tid). Administrationstiden bruges til opfølgning på henvendelser, e-mail-besvarelser og videndeling. Af de 2/3 telefontid, skal medarbejderne være "på telefonerne" 90 % af tiden.

Det var en henvendelse til forskergruppen fra en tillidsrepræsentant fra Ribe, der var den direkte anledning til at kundecentret kom med i AMICA-projektet. Tillidsrepræsentanten ønskede, at der blev gjort noget ved arbejdsmiljøet i kundecentret som hun på daværende tidspunkt oplevede var rigtig dårligt. Den koordinerende kundeforfører, som også var kundeforfører i Ribe, var positiv overfor deltagelsen.

I løbet af første del af projektet flytter de fire geografiske kundecenterenheder i nye lokaler, som er indrettet til kundecenteropgaven, og hvor der er lagt stor vægt på at sikre gode løsninger i forhold til støj. Medarbejdere med "tilbagegangsret" får i projektets første halvdel mulighed for at få en anden jobmæssig placering i organisationen, hvad nogle benytter sig af. På grund af mangel på medarbejdere i kundecentrets enheder etableres i samme periode en frivillig "indlånsordning", hvor medarbejdere fra andre dele af organisationen for en afgrænset periode kan varetage opgaver for kundecentret.

I anden halvdel af projektperioden gennemføres en omfattende organisationsændring, hvor kundecentret deles op i to adskilte organisatoriske enheder med henholdsvis erhvervsrettede og borgerrettede opgaver. Organisationsændringen betyder at ét af de geografiske sites (Roskilde) nedlægges som kundecenter, at ca. 70 kundecentermedarbejdere skifter opgaveområde og at ca. 180 medarbejdere fra andre dele af organisationen ufrivilligt flyttes til en af kundecenterenhederne. I den ene af de nye organisatoriske enheder er tre ud af fire medarbejdere efter organisationsændringen nye enten på opgaven, i kundecentret eller begge dele.

## **Bankcentret**

Kundecentret i Nordea (herefter kaldet Bankcentret) havde ved projektets start eksisteret i 10 år og haft mange forskellige navne. Centret kaldtes i projektperioden stadig meget forskelligt, men mest vedholdende "Telefonbanken". Der sker løbende ændringer i hvilke opgaver/funktioner, der ligger i kundecentret.

Der var oprindeligt to centre: Unidirekt (stort set en "telefonisk filial" med egne kunder og uddannede bankrådgivere) og kundeservicecentret (callcenter primært med omstillingsopgaver, men efterhånden lidt flere opgaver). Unidirekt blev nedlagt og kom ind under kundeservicecentret. Tre-fire medarbejdere blev i den forbindelse sluset ud i filialnettet.

Der var i projektperioden i alt ca. 250 medarbejdere. Der er to afdelinger: en i Høje Taastrup og en i Fredericia. Afdelingen i Fredericia startede i 2000. Der er en landechef, som er leder af hele kontaktcentret, og en centerleder i henholdsvis Høje Taastrup og Fredericia. Antallet af medarbejdere i Fredericia var stigende og ved projektets slutning i 2010 var der flere kundekonsulenter i Fredericia end i Høje Taastrup.

I februar 2000 startede kontaktcentret med at sælge. Udviklingen fra kundecenter til salgsinstitution har ifølge en gruppeleder været omfattende og nogle medarbejdere blev omplaceret "på rejsen". Både ledere og medarbejdere omtalte i interviews og på møder telefonbanken som en salgsorganisation.

Kontaktcentret indgik i et samarbejde med de andre nordiske kontaktcentre i Nordea. Det oplevedes (af centerlederen) udbytterigt fordi de personalemæssige og udviklingsmæssige udfordringer var de samme. Organisatorisk refereredes til en dansk regional chef (mod tidligere en nordisk).

Medarbejderne kaldtes agenter eller kundekonsulenter. Ved projektets start vurderedes under 1/4 at være tidligere bankrådgivere. En stor paratviden var vigtig, agenterne skulle vide lidt om alt, men ikke noget i dybden. Det stillede store krav om at være opdaterede.

Ca. halvdelen af medarbejderne havde ved projektets start været i telefonbanken i 5 år eller mere. Der var både bankuddannede og ikke-bankuddannede. Ikke-bankuddannede blev efter ca. ½ år tilbudt en 18 måneders salgsassistentuddannelse. Medarbejderne var inddelt i agentgrupper med 12-18 medarbejdere og en gruppeleder. Alle medarbejdere i kundegrupperne havde samme opgaver: at besvare alle kald, der kom til banken fra private kunder – opgaven var at aflaste filialnettet. Kaldene kan handle om alt. Telefonbanken færdigbehandler 75-80 % af kundeopkald. Henvendelser om bolig-, pensions- og investeringsrådgivning behandles ikke i telefonbanken, da det kræver specialistviden.

I Høje Taastrup var der en gruppe studerende, som i spidsbelastningsperioder aflastede ved at tage de simple kald (saldoforespørgsler, betalingsservice, beløbsoverførsler). Kunderne sluses hertil via en simpel voice response (tast 1 for ...), og studentergruppen foretager ikke salg. I Høje Taastrup var udover kundegrupper og studentergruppen også en administrationsgruppe, som varetog backoffice-opgaver, og en gruppe af stabsmedarbejdere, som bl.a. stod for planlægning. Ved projektets start var bankens hotline en del af kontaktcentret, men denne funktion blev undervejs i projektperioden organisatorisk udskilt fra kontaktcentret. I slutningen af projektperioden etableredes en særlig kundegruppe til besvarelse af kald fra erhvervskunder.

Der var en sikkerhedsgruppe (1 gruppeleder og 1 medarbejder) i henholdsvis Høje Taastrup og Fredericia. Sikkerhedsrepræsentanten fra Fredericia og gruppelederen fra Høje Taastrup var med i projektgruppen.

Det var en fællestillidsrepræsentant, som tog initiativ til at kundecentret skulle deltage i AMICA-projektet. Motivationen var blandt andet at synliggøre det gode arbejdsmiljø i telefonbanken.

## **Salgscentret og Multileverandørcentret**

ISS Contact Center var Danmarks største og beskæftigede omtrent 600 medarbejdere. Kontaktcentret indgik i AMICA-projektet med 2 enheder, som ved projektets start var organisatorisk adskilte og havde helt forskellige opgaver og medarbejdersammensætning. ISS Contact Center i Århus betegnes i rapporten "Salgcentret", mens enheden fra København betegnes "Multileverandørcentret". Efter et lederskifte sommeren 2008, hvor de tidligere organisatorisk adskilte enheder blev samlet, indgik ISS som én virksomhed i AMICA, selvom benchmarkmålingen blev gennemført og rapporteret særskilt til de to enheder. En omfattende organisationsændring i 2009 betød, at ISS udskød gennemførelsen af den afsluttende benchmarkmåling for til sidst helt at aflyse den. ISS Contact Center blev pr. 1. marts 2010 solgt til LN Eurocom teleservice A/S. Erfaringer og resultater fra ISS Contact Center er anvendt i rapporten i det omfang, vi har fundet det relevant at inddrage dem.

Contact Centret er en udvikling af det, der hedder ISS Facility Service. Et koncept der startede i 1901. Contact Centeret starter omkring 1987, hvor firmaet "Aircall" skabes. Aircall arbejdede med telemarketing. Contact Centeret har udviklet sig primært gennem opkøb og startede således også med, at man købte Aircall i 1988. Fra da af hed det ISS Aircall. Der var dengang 12 medarbejdere i ISS Aircall og arbejdet bestod hovedsageligt i inbound receptionsarbejde for ISS's egne ansatte. Arbejdsområdet blev hurtigt udvidet og blev til en 24 timers døgnservice. Gennem 90'erne blev arbejdsområderne yderligere udvidet og kom til at bestå af analyse, kundeservice og helpdesk.

ISS Contact Center håndterede ved projektets start ind- og udgående kundekontakt for eksterne kunder 'fra start til slut' ved bl.a. brug af telefon, e-mail og almindelige brev-forsendelser indenfor en lang række af brancher, bl.a. det offentlige, IT, rejser, marked og opinion. De leverede ydelser indenfor salg, teknisk support informations- og omstillings-services, markedsanalyse og rådgivning med kundekontakt til erhvervskunder og forbrugere.

Af de 600 medarbejdere, der ved projektets start var tilknyttet ISS Contact Center, var de ca. 350 tilknyttet afdelingen i Århus, men dette tal er behæftet med en del usikkerhed, da de fleste var studerende, der arbejdede deltid og da nogle af disse i kortere eller længere tid kunne holde en pause i arbejdet.

**Salgscentret** var i projektperioden organiseret i en række projektgrupper. Bonnier-gruppen sælger fortrinsvist magasiner (Illustreret Videnskab, Illustreret Historie, Digitalt Foto etc.). Nødhjælp solgte sponsorater og lavede fundraising for nødhjælpsarbejde. Kanal Digital var en inbound gruppe, der stod for kundeservice af den digitale tv-kanal, Kanal Digital. Falck-gruppen solgte forskellige medlemskaber i forbindelse med autohjælp, medlemskaber af fx COOP. Ledelse solgte abonnementer af

ledelseshåndbøger til virksomheder. Arbejdstiden lå uden for "normal" arbejdstid for Bonnier, Falck og Nødhjælp.

Salgscentret havde en høj medarbejderomsætning. De fleste Agenter blev i 2007 kun i arbejdet i 2-3 måneder, der var dog nogen, der havde været ansat i mere end et år.

**Multileverandørcenteret** var en del af et andet center i ISS koncernen. Centret varetog kundekontakten og visse serviceydelser for en række store og små virksomheder. Medarbejderne betjente kundehenvendelser, som om de var ansatte i kundevirksomheden. Centrets strategi bestod i at levere kvalitet til lave omkostninger. Ledelsesformen i centret var relativt uafhængig af koncernen, men centret blev stærkt styret af forskellige performancemål.

Ved projektets start i 2007 havde centerledelsen erkendt, at teamledernes kompetencer ikke var tilstrækkelige i forhold til performancekravene, men lederne var ikke klare over, at det psykiske arbejdsmiljø var meget kritisk.

I undersøgelsen indgik to teams med relativt gode forhold og fastansatte medarbejdere samt et stort team med deltidsansatte studerende, som arbejdede om aftenen og natten og som havde meget ensidige opgaver. Der var i alt ca. 100 ansatte i centret. De fastansatte medarbejdere var som regel fagligt organiserede, men der var ingen faglig aktivitet på arbejdspladsen.

## Helpdesken

En enhed med ca. 60 medarbejdere i CSC Danmark, som leverede IT-support til businesskunder (kaldet Helpdesken) var med i projektet fra starten. Helpdesken var fordelt på 2 geografiske enheder i henholdsvis Valby og Viby Jylland.

CSC Danmark blev dannet, da den amerikanskejede virksomhed CSC (Computer Science Corporation) i 1996 overtog 75 % (og i 1999 resten) af aktierne i det dengang statslige IT-selskab Datacentralen. Datacentralen (DC) var i 1959 etableret som et interessentselskab af staten, amterne og kommunerne og blev i starten af 90'erne et aktieselskab 100 % ejet af den danske stat. CSC Danmark havde i alt ca. 2.500 medarbejdere.

Medarbejderne i Helpdesken var dels medarbejdere, som havde været ansat tilbage fra Datacentralens tid, og dels medarbejdere, som var "insourcet" i forbindelse med at virksomheden havde overtaget IT-opgaver fra kunder som eksempelvis SAS og Tryg. Der var i Helpdesken, som i resten af den danske del af virksomheden, en høj organisationsprocent og der var en helt anden tradition for indflydelse fra fagforeningen end i den amerikanske modervirksomhed.

Helpdesken forlod AMICA-projektet, da en stor del af deres opgaver blev outsourcet til Litauen i 2008.

## KAPITEL 3

### HVORDAN FUNGEREDE INTERVENTIONSKONCEPTET I AMICA?

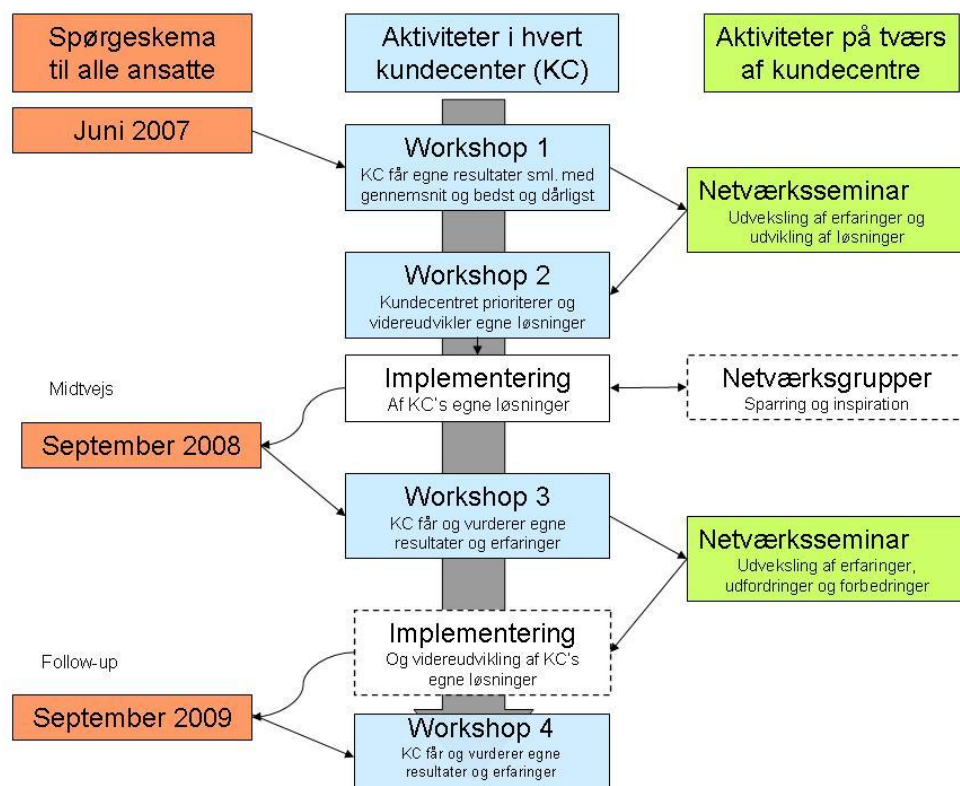
I dette kapitel fortæller vi om, hvordan interventionen forløb og hvordan interventionskonceptet fungerede i praksis i og mellem de medvirkende kundecentre. Vi giver først et overblik over de aktiviteter, der blev gennemført i de enkelte kundecentre og samlet for disse. Herefter beskriver vi, hvordan projektets tre benchmarkmålinger blev gennemført og hvordan resultaterne heraf er formidlet til og fortolket af kundecentrene på interne workshops for ledere og medarbejdere. Vi redegør herefter for, hvordan kundecentrene blev bragt sammen på to netværksseminarer undervejs i projektet og for, hvordan de brugte muligheden for videndeling på og udenfor disse netværksseminarer. Til sidst i kapitlet vurderer vi interventionskonceptet – først med udgangspunkt i kundecentrenes tilbagemeldinger og herefter ud fra et forskerperspektiv.

#### **Interventionen – et tidsmæssigt overblik**

Det forløb, der blev skitseret i kapitel 2 og den tidsplan, der oprindeligt blev opstillet, blev i vid udstrækning fulgt. Der var tre hovedtyper af aktiviteter:

- Gennemførelse af spørgeskemaundersøgelse (benchmark) blandt alle ansatte i de medvirkende kundecentre (før, under og efter interventionsperioden)
- Virksomhedsinterne aktiviteter i form af workshops for projektgruppen med fokus på formidling og fortolkning af benchmarkresultaterne, udpegning af egne styrker og udviklingsbehov, fastlæggelse af indsatsområder samt vurdering af egne indsatser og erfaringer fra projektet
- Netværksaktiviteter på tværs af virksomheder bestående af to netværksseminarer tilrettelagt af os og af aktiviteter på tværs af to eller flere kundecentre arrangeret af virksomhederne selv.

I figur 3.1 er vist, hvornår aktiviteterne inden for disse hovedtyper tidsmæssigt fandt sted.



**Figur 3.1 Aktiviteter i AMICA-projektet**

## Benchmarkundersøgelserne i AMICA

Udgangspunktet for interventionen i AMICA var som nævnt den spørgeskemaundersøgelse blandt alle medarbejdere, som blev gennemført tre gange i projektet. Den første undersøgelse, som blev gennemført tidligt i projektet (juni 2007)<sup>5</sup>, dannede udgangspunkt for benchmarkingen. Den anden undersøgelse, som blev gennemført godt et år efter i september 2008<sup>6</sup>, var tænkt som værende gennemført *efter* at tiltagene til forbedring af arbejdsmiljøet var implementeret i de forskellige kundecentre. Det viste sig, at flere af kundecentrene på tidspunktet for gennemførelsen af denne "eftermåling" enten slet ikke var kommet i gang med de tiltag, de havde besluttet sig for, eller kun kort tid før undersøgelsen havde implementeret de sidste.

Den tredje undersøgelse, som blev gennemført i september 2009<sup>7</sup>, var i det oprindelige projektdesign tænkt som en "follow-up"-undersøgelse. Den skulle dels vise, om forbed-

<sup>5</sup> På grund af et sent afbud fra ét af de oprindeligt udvalgte 8 kundecentre, kom et nyt kundecenter (Salgscentret) så sent med i projektet, at spørgeskemaundersøgelsen her først blev gennemført i august måned.

<sup>6</sup> På dette tidspunkt var Helpdesken udgået af projektet og Teleleverandørcentret medvirkede kun med et udsnit af medarbejderne.

<sup>7</sup> I denne undersøgelse indgik Teleleverandørcentret igen med alle medarbejdere. Til gengæld deltog hverken Multileverandørcentret eller Salgscentret, som på dette tidspunkt organisatorisk var blevet én enhed og stod foran et salg.

ringer opnået i den anden undersøgelse varede ved, og dels fange op på effekter af mere omfattende forandringer, som først kunne forventes at blive fuldt implementeret og vise en effekt efter det første år. På grund af den senere gennemførelse af besluttede tiltag i flere kundecentre blev den tredje undersøgelse en mere integreret del af interventionen end oprindeligt planlagt.

Spørgeskemaerne blev udfyldt elektronisk. I udgangspunktet deltog både kundecentermedarbejdere, stabs- og backoffice-medarbejdere og teamledere i undersøgelserne.

Tabel 3.1 viser, hvor mange, der besvarede de tre spørgeskemaundersøgelser i de forskellige kundecentre.

Kundecenter	2007		2008		2009	
	N	%	N	%	N	%
Borgerservicecentret	49	85%	54	95%	55	97%
Transportcentret	53	74%	63	82%	52	90%
Teleleverandørcentret	298	85%	57	75%	252	80%
Bankcentret	165	78%	150	68%	165	74%
Myndighedscentret	312	79%	266	84%	272	74%
Multileverandørcentret	79	67%	59	83%	-	-
Salgscentret	73	73%	91	41%	-	-
Helpdesken	41	65%	-	-	-	-
	1080	77%	740	72%	796	78%

**Tabel 3.1 Besvarelser i spørgeskemaundersøgelserne i numerisk antal og procent af mulige respondenter**

## Benchmarkværktøjet

Det spørgeskema, som vi har anvendt i AMICA-projektet, er udviklet med baggrund i erfaringer fra projektet "Callcentre – udvikling af arbejdet" (Mathiesen et al. 2006).

Benchmarkdelen af spørgeskemaet er sammensat af to typer af spørgsmål:

- **Validerede spørgsmål om det generelle psykiske arbejdsmiljø** fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA's) spørgeskema om det psykiske arbejdsmiljø (Pejtersen et al. 2010). Suppleret med et mindre antal spørgsmål fra et nordisk valideret spørgeskema, QPS Nordic (Lindström et al. 2000).
- **Specifikke spørgsmål omhandlende arbejdet og arbejdsmiljøet i kundecentre (callcentre)** fra et større svensk forskningsprojekt om arbejdsmiljøet i callcentre (Toomingas et al. 2003; Toomingas 2005; Norman; 2005) og afprøvet i projektet "Callcentre – udvikling af arbejdet" (Mathiesen et al. 2006).

De **generelle spørgsmål om det psykiske arbejdsmiljø** omfatter en række skalaer udvalgt ud fra den forskningsmæssige viden om de faktorer, der i særlig grad karak-



teriserer arbejdsmiljøet i callcentre eller har betydning for callcentermedarbejdere. En skala består typisk af 3-4 spørgsmål (enkelte spørgsmål er dog en skala i sig selv), som besvares uafhængigt af hinanden og som tilsammen belyser den pågældende dimension af det psykiske arbejdsmiljø. Fra NFA's spørgeskema om det psykiske arbejdsmiljø drejer sig om følgende skalaer:

- Tempo
- Krav om at skjule følelser
- Indflydelse i arbejdet
- Udviklingsmuligheder
- Mening i arbejdet
- Belønning
- Forudsigelighed
- Rolleklarhed
- Ledelseskvalitet
- Social støtte og feedback fra nærmeste leder
- Social støtte og feedback fra kolleger
- Socialt fællesskab
- Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere
- Tillid og troværdighed mellem medarbejdere
- Retfærdighed og respekt
- Familie-arbejde konflikt

Skalaerne fra spørgeskemaet om det psykiske arbejdsmiljø er suppleret med to skalaer fra QPS Nordic, som er udvalgt fordi de i et tidligere projekt har vist sig at være dimensioner, der var særligt påvirkelige af en igangsat arbejdspladsudvikling med henblik på forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Det drejer sig om følgende skalaer

- Opmuntrende ledelse (også kaldet udviklingsledelse)
- Innovativt klima (også kaldet udviklingsklima)

Der er herudover medtaget 4 skalaer fra NFA om de konsekvenser for helbred og velbefindende, som påvirkningerne i det psykiske arbejdsmiljø kan have. Det drejer sig om:

- Tilfredshed med arbejdet
- Stress
- Søvnbesvær
- Selvvurderet helbred.

Alle skalaer er vist i bilag 2. For skalaerne fra NFA findes et nationalt benchmark baseret på en undersøgelse, NFA gennemførte i 2004-2005 blandt et repræsentativt udsnit af danske lønmodtagere på 3517 personer.

De specifikke spørgsmål om arbejdsmiljøet i kundecentre handler om:

- medarbejderens oplevelse af kontakten med kunderne,

- forekomsten af og medarbejderens oplevelse af målinger<sup>8</sup>
- forekomsten af og medarbejderens oplevelse af medlyt<sup>9</sup>
- forekomsten af og medarbejderens oplevelse af kollegacoach<sup>10</sup>
- medarbejderens oplevelse af teamet
- forekomsten af og medarbejderens oplevelse af konkurrencer
- medarbejderens oplevelse af de tekniske systemer

Der er herudover medtaget tre enkeltstående spørgsmål om indflydelse, som belyser aspekter af indflydelse, som har særlig betydning i callcentre og som ikke er belyst i skalaspørgsmålene:

- Har du indflydelse på, hvordan du udfører dit arbejde? (fra NFA)
- Kan du selv bestemme, hvornår du vil holde pause? (fra QPS Nordic)
- Har du indflydelse på placeringen af din arbejdstid? (fra QPS Nordic)

For at benchmarkmålingen for kundecentret skulle kunne fungere som en APV-måling er der udover spørgsmålene om det psykiske arbejdsmiljø medtaget 14 spørgsmål om tilfredsheden med forskellige forhold af det fysiske arbejdsmiljø. Disse spørgsmål er inspireret af det svenske forskningsprojekt (Toomingas et al. 2003; Toomingas 2005; Norman; 2005).

Spørgeskemaet indeholder, udover den del, der indgik i benchmarkingen, også forskellige baggrundsspørgsmål om køn, alder, uddannelse, ansættelsesforhold, fagligt tilhørsforhold samt nogle spørgsmål om respondentens opgaver, aflønning m.v.

Baggrundsspørgsmålene og spørgsmålene om opgaver, aflønning mv. indgik ikke i rapporteringen til virksomhederne. Disse data indgik i rapporten "Fakta om danske kundecentre og deres arbejdsmiljø. En delrapport fra AMICA-projektet" (Mathiesen & Wiegman 2009), som blev offentliggjort i april 2009. Og de indgår i de analyser af projektets data, som aktuelt foretages med henblik på udarbejdelse af en videnskabelig artikel.

I spørgeskemaerne i 2008 og 2009 indgik herudover et mindre antal spørgsmål om kendskabet til og vurderingen af projektet, og i spørgeskemaet i 2009 indgik tillige et spørgsmål om oplevelsen af jobsikkerheden i relation til den finanskrisen, som var en realitet på dette tidspunkt. Disse ekstra spørgsmål indgik ikke i den skriftlige rapportering til virksomhederne, men blev tilbagemeldt mundtligt på de relevante workshoper. Spørgsmålene indgår i analysen af resultater i kapitel 4. Spørgeskemaet er i sin helhed vist i bilag 1.

---

<sup>8</sup> Det er, som beskrevet i kapitel 1, meget udbredt i callcentre, at der foretages målinger af en række forhold i medarbejdernes kontakt med kunderne. Fænomenet og betydningen for medarbejdernes arbejdsmiljø er mere omfattende beskrevet i kapitel 5.

<sup>9</sup> Det er en udbredt del af kvalitetssikringen i callcentre, at en leder, supervisor eller lign. af og til lytter med på medarbejdernes kundesamtaler. Fænomenet og betydningen for medarbejdernes arbejdsmiljø er mere omfattende beskrevet i kapitel 5.

<sup>10</sup> I nogle kundecentre indgår det som en del af oplæringen og/eller den løbende udvikling, at medarbejderne lytter med på hinandens kundekontakter. Det betegner vi "kollegacoach".

## Nærmere beskrivelse af skalakonstruktion og rapporteringen til kundecentrene

Fra hver spørgeskemaundersøgelse fik hvert kundecenter en skriftlig rapport med deres resultater i en form, som blev udviklet med henblik på at gøre den både overskuelig og informativ (et anonymiseret eksempel på en sådan virksomhedsrapport fra første benchmarking er vist i bilag 4).

En central del af disse rapporter var et oversigtskema i starten. Her blev skalaspørgsmålene om det psykiske arbejdsmiljø og udvalgte kundecenterspecifikke spørgsmål vist sammenholdt med gennemsnittet for alle de indgående AMICA-kundecentre og med angivelse af den højeste og laveste score opnået af et af kundecentrene i AMICA (se tabel 3.3 side 58). Mærkbare afvigelser fra gennemsnittet blev markeret med grønt, hvis de vurderedes at være udtryk for en positiv afvigelse for arbejdsmiljøet og med rødt, hvis de vurderedes at være udtryk for en negativ afvigelse for arbejdsmiljøet.

### NFA og QPS-Nordicskalaerne

Konstruktionen af NFA-skalaerne er beskrevet på NFA's hjemmeside<sup>11</sup>. Kort fortalt handler det om et spørgeskema, hvor der oprindeligt har været stillet flere spørgsmål inden for den enkelte dimension end der er medtaget i den endelige udgave. Ved hjælp af faktoranalyse og reliability er det sikret, at der kun er medtaget variable, som bidrager meningsfuldt og har statistisk sammenhæng til de enkelte dimensioner. Besvarelsen af de enkelte spørgsmål sker på en såkaldt likert-skala som hyppigst har fem svarmuligheder og mindre hyppigt fire. Det er en antagelse bag likert-skalaen, at afstanden mellem to svar, der er placeret ved siden af hinanden, er lige stor alle steder på skalaen. Hermed bygger man på en antagelse om, at man kan måle og opgøre afstand mellem semantiske udtryk. Dette udgangspunkt kan problematiseres, men er alligevel en anvendt og anerkendt metode inden for store dele af samfundsvidenskaben.

I tabel 3.2 er givet et eksempel på en af de skalaer, der anvendes i spørgeskemaet om det psykiske arbejdsmiljø og også i AMICA-projektet. Det forudsættes eksempelvis, at afstanden mellem 'I meget høj grad' og 'I høj grad' er den samme som den der er mellem 'Delvist' og 'I ringe grad'. Med henblik på bedre formidling og sammenligning mellem de dimensioner som bygger på svar afgivet på en 1-5 skala og svar angivet på en 1-4 skala er alle enkeltspørgsmål omregnet til en 0-100 skala. Dimensionerne er hver især skabt ved at sammenlægge de enkeltspørgsmål som indgår og dividere med antallet af spørgsmål.

**Tabel 3.2 Kodning i skalaer**

Semantisk udtryk	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Kodning	1	2	3	4	5
Omkodning	0	25	50	75	100

<sup>11</sup> [http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/konstruktion\\_af\\_skalaerne\\_i\\_3d-ii\\_28-10-20052.pdf](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/konstruktion_af_skalaerne_i_3d-ii_28-10-20052.pdf)

Da benchmark-undersøgelserne i AMICA-projektet blev udviklet havde NFA defineret en "mærkbare ændring" (for respondentgruppen) til  $\pm 5$  point på 0-100 point-skalaen. Det er denne definition, som både er anvendt i tilbagemeldingen til de deltagende kundecentre og i denne afsluttende rapportering. Vi er opmærksomme på, at NFA senere har "strammet" kriteriet til  $\pm 7,5$  point (Pejtersen et al. 2010). Skalaerne fra QPS-nordic er konstrueret på samme måde som skalaerne i spørgeskemaet om det psykiske arbejdsmiljø, og vi har valgt i denne sammenhæng også at definere en afvigelse på  $\pm 5$  point som mærkbar.

### **Kundecenterspecifikke spørgsmål**

Med henblik på at skabe et simpelt og forståeligt grundlag for at kundecentrene kunne tolke afvigelser i forhold til de kundespecifikke spørgsmål om kundekontakten, indflydelse, team og det tekniske system valgte vi for hvert af disse spørgsmål at udregne det simple aritmetiske gennemsnit og også her operere med faste grænser for mærkbare afvigelser. Afvigelsen er her sat til  $\pm 0,4$  for skalaer som går fra 1-5. Kriteriet er således noget strengere, fordi der skal en afvigelse på ca. 8 procentpoint til at producere  $\pm 0,4$  på en 1-5 skala, mens 5 procentpoint er tilstrækkelig på NFA-dimensionerne.

Med samme formål at skabe et simpelt og forståeligt grundlag for at kundecentrene kunne tolke afvigelser i forhold til måling, medlyt og konkurrencer valgte vi også her at operere med en fast grænse, som definition på en mærkbar afvigelse. Kriteriet er lagt på  $\pm 10$  procent og er dermed det strengeste af de tre kriterier.

### **Generelt om definition af mærkbare afvigelser**

Vi er bevidste om, at de valgte definitioner på en mærkbar afvigelse ikke nødvendigvis betyder det samme i midten af skalaen som i de to ender. Definitionerne er alligevel valgt for at have en pragmatisk og operationaliserbar definition på en mærkbar afvigelse. Vi er også klar over, at de mærkbare afvigelser ikke nødvendigvis er statistisk signifikante afvigelser – ligesom statistisk signifikante afvigelser ikke behøver at være mærkbare.

### **Statistisk signifikans**

Der er generelt ikke beregnet statistisk signifikans for resultatopgørelser inden for det enkelte kundecenter fra år til år. Vores pointe har været, at der i det enkelte år er samplet hele populationer på det enkelte kundecenter. De forskelle som fremtræder mellem de enkelte år kan være påvirket af en bortfaldsproblematik (vi har dog generelt haft høje svarprocenter), men der kan ikke være tale om at diskutere om materialet er repræsentativt for populationen, da det netop udtrykker populationen.

### **Første benchmarkrapport**

I Tabel 3.3 og 3.4 er vist et anonymiseret eksempel på de to sider af et oversigtskema fra den første benchmarkmåling.

Dette kundecenter ligger lavere end AMICA-gennemsnittet på de fleste psykiske arbejdsmiljødimensioner, mærkbart lavere på fire (Indflydelse i arbejdet, Forudsigelighed, Rolleklarhed og Social støtte og feedback fra nærmeste leder) og

allerlavest af samtlige kundecentre i AMICA på dimensionerne Indflydelse i arbejdet, Rolleklarhed og Social støtte og feedback fra nærmeste leder.

**Tabel 3.3 Eksempel på oversigtskema af skalaspørgsmål i første benchmarkrapport**

Skala 0 - 100	Kundecenter	Amica	Amica højest	Amica lavest
KRAV I ARBEJDET				
Arbejdstempo	70,4	67,6	78,0	57,5
Krav om at skjule følelser	61,6	61,3	67,5	57,2
ARBEJDETS ORGANISERING OG INDHOLD				
Indflydelse i arbejdet	33,3	40,9	54,8	33,3
Udviklingsmuligheder i arbejdet	61,0	63,8	73,9	55,0
Mening i arbejdet	70,8	70,0	80,3	60,9
LEDELSE OG SAMARBEJDE				
Forudsigelighed (information)	46,9	57,8	70,5	41,1
Belønning	64,5	68,2	74,5	60,3
Rolleklarhed	67,1	73,6	80,4	67,1
Ledelseskvalitet	61,3	64,2	71,7	56,7
Udviklingsledelse	55,9	58,9	70,0	48,6
Udviklingsklima	61,5	62,8	70,0	54,4
Social støtte og feedback fra nærmeste leder	60,3	68,6	74,3	60,3
Social støtte og feedback fra kolleger	59,6	64,5	69,1	59,6
Socialt fællesskab i arbejdet	85,2	82,7	86,0	80,4
VÆRDIER				
Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere	64,0	67,0	74,9	54,4
Tillid og troværdighed mellem de ansatte	79,3	74,4	79,3	70,0
Retfærdighed og respekt	56,3	61,0	67,7	50,8
PERSON-ARBEJDE				
Familie-arbejde konflikt	33,6	33,2	40,6	26,1
Tilfredshed med arbejdet	67,5	72,0	81,6	61,9
HELBRED OG VELBEFINDENDE				
Selvvrurderet helbred	60,9	62,7	66,0	59,2
Stress	27,8	30,8	40,2	22,0
Søvnbesvær	22,6	25,1	34,4	19,1

12

<sup>12</sup>I disse tabeller indikerer en grøn farve en mærkbar positiv forskel mellem kundecentret og AMICA-gennemsnittet for den pågældende dimension af arbejdsmiljøet, mens en rød farve indikerer en mærkbar negativ forskel.

**Tabel 3.4 Eksempel på oversigtsskema af kundecenterspecifikke spørgsmål i første benchmarkrapport**

Skala 1 – 5	Kundecenter	Amica	Amica højest	Amica lavest
KUNDEKONTAKTEN				
Har du mulighed for at levere en god service?	4,0	4,1	4,6	3,9
Er der konflikt mellem antal kontakter og forventet service?	2,9	2,5	2,9	2,1
Skal du sende kundehenvendelser videre, du kunne have færdiggjort selv?	2,4	2,2	2,6	1,7
Skal du overtale kunden til mere, end kunden ønsker eller har brug for?	1,5	1,6	1,9	1,3
Er kunder vrede eller ubehagelige mod dig	2,3	2,3	2,6	1,8
INDFLYDELSE				
Indflydelse på arbejdets udførelse	3,2	3,7	4,3	3,2
Indflydelse på placering af pauser	2,1	3,2	3,9	1,5
Indflydelse på arbejdstidens placering	3,0	2,9	3,6	2,3
TEAM				
Er du glad for at være i det team, du arbejder i nu?	4,2	4,1	4,3	3,9
DET TEKNISKE SYSTEM				
Giver edb- og telefonsystemerne dig den støtte i arbejdet, som du har brug for?	3,4	3,7	4,1	3,4

0-100 %	Kundecenter	Amica	Amica højest	Amica lavest
MÅLING, MEDLYT OG KOLLEGACOACH				
Forekommer målinger: JA	94,4%	84,9%	96,6%	65,0%
"Jeg føler mig overvåget og kontrolleret": HELT ENIG/ENIG	52,0%	34,3%	52,0%	19,2%
Forekommer medlyt: JA	51,7%	48,9%	86,9%	8,3%
"Jeg føler mig overvåget og kontrolleret": HELT ENIG/ENIG	32,6%	19,5%	32,6%	0,0%
Forekommer kollegacoach: JA	72,1%	69,3%	77,5%	62,3%
"Jeg føler mig overvåget og kontrolleret": HELT ENIG/ENIG	3,6%	2,5%	4,9%	0,0%
KONKURRENCER				
Foregår der konkurrencer: MEGET OFTE/OFT	2,4%	25,1%	82,8%	0,0%
"Det giver motivation": Udsagnet valgt af:	6,4%	24,6%	49,1%	6,4%
"Det virker belastende og stressende": Udsagnet valgt af:	6,4%	11,5%	15,8%	6,1%

Det viste kundecenter ligger dårligere end AMICA-gennemsnittet på nogle af de kundecenterspecifikke spørgsmål, omkring gennemsnittet på andre og bedre end gennemsnittet på enkelte. Markant dårligere ligger kundecentret på spørgsmålene om der er

konflikt mellem antal kontakter og forventet service og om indflydelse på henholdsvis arbejdets udførelse og placering af pauser. På spørgsmålene om konflikt mellem antal kontakter og forventet service og indflydelse på arbejdets udførelse ligger kundecentret dårligst af alle kundecentre i AMICA. I dette kundecenter føler medarbejderne sig mere overvåget og kontrolleret af "målinger" og "medlyt" end medarbejderne i alle de andre kundecentre.

### **Anden og tredje benchmarkrapport**

Den skriftlige rapportering af anden og tredje benchmarkmåling adskilte sig primært fra den første ved et ekstra oversigtskema, som sammenholdt kundecentrets egen udvikling i perioden markeret med de samme farveangivelser som i sammenligningen med de øvrige: altså grøn for mærkbart bedre og rød for mærkbart dårligere. I den anden benchmarkrapport var det naturligvis udviklingen fra første til anden måling, der var vist. I den tredje benchmarkrapport valgte vi efter en test i et af kundecentrene at vise udviklingen i kundecentret både fra 2007 til 2008, fra 2008 til 2009 og den samlede udvikling fra 2007 til 2009. Anonymiserede eksempler på førstesiderne af de to oversigtskemaer er vist i tabel 3.5 og 3.6. Udover dette ekstra oversigtskema i hver af disse rapporter var resultaterne fra de forudgående undersøgelser vist i figurerne med skalaspørgsmålene inde i rapporten (se bilag 4 side 219).

Tabel 3.5 viser et kundecenter, som har haft en mærkbar positiv udvikling på syv dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø fra målingen i 2007 til 2008.

Tabel 3.6 viser et kundecenter, som havde en mærkbar positiv udvikling på syv dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø fra 2007 til 2008. Fra 2008 til 2009 var der ingen dimensioner, hvor udviklingen var mærkbar positiv eller mærkbar negativ. At der har været en mærkbar positiv udvikling fra 2007 til 2009 på 8 dimensioner, fremkommer ved:

- At den mærkbare positive udvikling fra 2007 til 2008 er fastholdt på 5 dimensioner (Arbejdstempo, Indflydelse i arbejdet, Forudsigelighed, Udviklingsklima og Tilfredshed med arbejdet).
- At en mærkbar positiv udvikling fra 2007 til 2008 på 2 dimensioner (Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere og Retfærdighed og respekt) er efterfulgt af en så kraftig negativ udvikling fra 2008 til 2009, at den samlede positive udvikling fra 2007 til 2009 ikke er stor nok til at den vurderes at være mærkbar.
- At en ikke mærkbar positiv udvikling fra 2007 til 2008 på 3 dimensioner (Ledelseskvalitet, Udviklingsledelse og Social støtte og feedback fra nærmeste leder) er fortsat fra 2008 til 2009, så den samlede udvikling fra 2007 til 2009 vurderes at være mærkbar.

**Tabel 3.5 Eksempel på oversigtskema fra anden benchmarkrapport**

Skala 0 - 100 KRAV I ARBEJDET	Kundecenter 2007	Kundecenter 2008	Amica 2007	Amica 2008
Arbejdstempo	70,4	61,4	70,0	64,1
Krav om at skjule følelser	61,6	59,6	61,5	61,3
ARBEJDETS ORGANISERING OG INDHOLD				
Indflydelse i arbejdet	33,3	39,1	42,9	43,1
Udviklingsmuligheder i arbejdet	61,0	65,5	64,8	63,2
Mening i arbejdet	70,8	72,6	70,3	68,9
LEDELSE OG SAMARBEJDE				
Forudsigelighed (information)	46,9	55,5	59,9	60,3
Belønning	64,5	68,0	70,2	69,3
Rolleklarhed	67,1	70,8	73,5	76,0
Ledelseskvalitet	61,3	65,1	65,1	63,4
Udviklingsledelse	55,9	59,1	59,5	58,7
Udviklingsklima	61,5	66,5	64,1	64,8
Social støtte og feedback fra nærmeste leder	60,3	64,4	68,2	66,2
Social støtte og feedback fra kolleger	59,6	61,0	64,7	65,1
Socialt fællesskab i arbejdet	85,2	85,7	82,5	81,7
VÆRDIER				
Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere	64,0	69,7	68,7	69,1
Tillid og troværdighed mellem de ansatte	79,3	79,1	74,5	73,2
Retfærdighed og respekt	56,3	62,4	63,3	63,0
PERSON-ARBEJDE				
Familie-arbejde konflikt	33,6	30,9	31,2	30,7
Tilfredshed med arbejdet	67,5	76,3	73,1	74,1
HELBRED OG VELBEFINDENDE				
Selv vurderet helbred	60,9	61,4	64,5	63,6
Stress	27,8	22,9	29,5	27,2
Søvnbesvær	22,6	21,9	23,3	23,7

13

<sup>13</sup>I disse tabeller indikerer en grøn farve en mærkbar positiv udvikling i kundecentret for den pågældende dimension af arbejdsmiljøet, mens en rød farve indikerer en mærkbar negativ udvikling i kundecentret.



**Tabel 3.6 Eksempel på oversigtsskema fra tredje benchmarkrapport**

Skala 0-100	2007	2008	2009	2007-2008	2008-2009	2007-2009
<b>KRAV I ARBEJDET</b>						
Arbejdstempo	70,4	61,4	59,5	9,0	2,0	11,0
Krav om at skjule følelser	61,6	59,6	59,7	2,0	-0,1	1,9
<b>ARBEJDETS ORGANISERING OG INDHOLD</b>						
Indflydelse i arbejdet	33,3	39,1	38,8	5,8	-0,3	5,5
Udviklingsmuligheder i arbejdet	61,0	65,5	63,2	4,5	-2,3	2,2
Mening i arbejdet	70,8	72,6	70,5	1,8	-2,1	-0,3
<b>LEDELSE OG SAMARBEJDE</b>						
Forudsigelighed (information)	46,9	55,5	56,9	8,6	1,4	10,0
Belønning	64,5	68,0	67,5	3,5	-0,5	3,0
Rolleklarhed	67,1	70,8	70,6	3,7	-0,2	3,5
Ledelseskvalitet	61,3	65,1	69,1	3,8	4,0	7,8
Udviklingsledelse	55,9	59,1	62,5	3,2	3,4	6,6
Udviklingsklima	61,5	66,5	67,4	5,0	0,9	5,9
Social støtte og feedback fra nærmeste leder	60,3	64,4	67,0	4,1	2,6	6,7
Social støtte og feedback fra kolleger	59,6	61,0	62,2	1,4	1,2	2,6
Socialt fællesskab i arbejdet	85,2	85,7	83,7	0,5	-2,0	-1,5
<b>VÆRDIER</b>						
Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere	64,0	69,7	66,7	5,7	-3,0	2,7
Tillid og troværdighed mellem de ansatte	79,3	79,1	77,9	-0,2	-1,2	-1,4
Retfærdighed og respekt	56,3	62,4	59,1	6,1	-3,3	2,8
<b>PERSON-ARBEJDE</b>						
Familie-arbejde konflikt	33,6	30,9	32,1	2,7	-1,2	1,5
Tilfredshed med arbejdet	67,5	76,3	72,5	8,8	-3,8	5,0
<b>HELBRED OG VELBEFINDENDE</b>						
Selvvrurderet helbred	60,9	61,4	61,4	0,5	0,0	0,5
Stress	27,8	22,9	23,2	4,9	-0,3	4,6
Søvnbesvær	22,6	21,9	22,1	0,7	-0,2	0,5

Se note 13.

## Workshopper i de enkelte kundecentre

Der blev som tidligere nævnt afholdt fire workshopper af fire timers varighed i hvert af de kundecentre, som var med i projektet hele vejen<sup>14</sup>. Workshopperne blev tilrettelagt af forskergruppen på en måde, så der var et stort element af deltagerinddragelse og så alle deltagere kom til orde. I alle workshopper deltog mindst to fra forskergruppen: Én som fungerede som konsulent eller procesleder og én som var følgeforsker. I de tre workshopper, hvor der blev fremlagt resultater af spørgeskemaundersøgelserne deltog herudover den i forskergruppen, som var ansvarlig for dataindsamling og analyse. Det var denne konsulent, som præsenterede resultaterne ved et indledende oplæg i alle disse workshopper.

I det følgende beskrives processer og indhold på workshopperne i hovedtræk. Programmer for de fire workshopper er gengivet i bilag 7.

### Inddragede metoder

En gennemgående metode på workshopperne har været brug af farvede A5-sedler, som deltagerne først har udfyldt hver for sig og som derefter er blevet hængt op på væggene og gjort til genstand for fælles refleksion, uddybning og prioritering. Metoden har sikret, at alle deltagernes input blev synlige og blev taget med i den videre proces, hvilket har været vigtigt især i de kundecentre, som ikke har tradition for at inddrage medarbejderne på nogen systematisk måde. Herudover var metoden en måde at fastholde det, der blev tilkendegivet i starten af workshoppen i dens videre forløb, fordi det blev visualiseret og bogstaveligt talt blev "hængende i rummet".

Ved at fotografere "væggene" kunne både indholdet og det visuelle indtryk fastholdes og kunne, som det har gjort i nogle af kundecentrene, fungere som referater. Vi har efter hver workshop sikret, at kundecentret fik læsbare fotografier af de "vægge" og flipoverplancher, der var produceret på workshoppen, men udarbejdelsen af anden form for referater har været overladt til kundecentrrets projektgruppe.

### Ejerskab til egne resultater

Det har været et afgørende princip i tilrettelæggelsen af interventionsforløbet, at projektgruppen i det enkelte kundecenter fik præsenteret kundecentrrets egne resultater og tog stilling til, om de måtte præsenteres i ikke anonymiseret form for de andre kundecentre.

Kundecentret fik rapporten med dets resultater sendt ud minimum en uge før workshoppen, så projektgruppen havde mulighed for at læse den inden workshoppen. Der var stor forskel på, om alle projektgruppemedlemmer i kundecentrene rent faktisk havde fået rapporten i forvejen og om de havde læst den.

Efter presentationen af resultaterne med udgangspunkt i oversigtskemaerne fik projektgruppen lejlighed til at summe 2 og 2 om genkendeligheden af resultaterne og om der var noget, der overraskede dem. Disse tilkendegivelser blev skrevet op på flip-over og kommenteret efter behov.

---

<sup>14</sup> I fire af kundecentrene blev der i slutningen af projektperioden herudover afholdt en workshop, hvor følgeforskeren præsenterede sine iagttagelser og fik projektgruppens feedback på disse.

Ved slutningen af den første og tredje workshop, hvor projektgruppen skulle tilkendegive, om resultaterne måtte vises i ikke-anonymiseret form på det efterfølgende netværksseminar, var der tilsagn til dette fra alle. Det var en præmis ved deltagelsen i projektet, at kundecentrene skulle være villige til at vise i hvert fald nogle af deres resultater, så selvfølgelig var der et vist pres på kundecentrene for at give dette tilsagn, men det er ikke vores opfattelse, at nogen i praksis følte sig presset til det. Dette tilskriver vi både det ejerskab, der gennem fortolkningen blev skabt til resultaterne, og det fokus, vi lagde i processen.

### **Fokus på både styrker og forbedringsbehov**

Det var vigtigt for os, at specielt den første benchmarkmåling ikke blev en "stempling" af nogle kundecentre som "kun dårlige" og af andre som "helt perfekte". Efter vores vurdering bliver man bedre i stand til at gøre noget ved det, der er behov for at forbedre, hvis man så at sige kan "hente næring" i noget, man allerede er god til. Der blev derfor i forbindelse med fremlæggelsen af resultaterne også lagt vægt på de punkter, hvor et ellers dårligt placeret (såkaldt "rødt") kundecenter lå relativt godt enten i forhold til AMICA-gennemsnittet eller til landsgennemsnittet. Og tilsvarende blev der for et kundecenter, som lå rigtig godt i AMICA-feltet (et såkaldt "grønt" kundecenter), i præsentationen af resultaterne også lagt vægt på de punkter, hvor kundecentret ikke lå specielt godt enten i forhold til de øvrige AMICA-kundecentre eller i forhold til landsgennemsnittet. Det sidste var ud fra et håb om, at også de kundecentre, som i forhold til de andre AMICA-kundecentre havde et godt psykisk arbejdsmiljø ville blive motiverede til at iværksætte yderligere forbedringer.

På de tre workshoper, hvor der blev præsenteret spørgeskemaresultater, var en vigtig del af fortolkningen og bearbejdningen, at projektgruppen skulle tilkendegive, hvad de henholdsvis var stolte af eller glade for ved resultaterne, og hvad de gerne så forbedret. Dette foregik ved hjælp af ovennævnte metode med farvede sedler, hvor det, der var glæde eller stolthed over, blev skrevet på grønne sedler, og det, der var ønske om at forbedre, blev skrevet på røde sedler.<sup>15</sup>

På den første workshop blev fortolkningen af spørgeskemaresultaterne koblet med forberedelsen af mødet med de andre kundecentre på netværksseminaret ved at der i processen blev fokuseret på henholdsvis "Det vi er stolte af – hvad vi tror andre kan lære af os" og "Hvad synes vi ikke er godt nok – hvad vi gerne vil inspireres af andre i forhold til?". Herunder er resultatet af denne proces i et af kundecentrene vist.

---

<sup>15</sup> De røde sedler blev af praktiske grunde senere afløst af gule, da det viste sig vanskeligt fotografisk at gengive teksten på den røde baggrundsfarve.



Resultaterne blev på workshoppen bearbejdet til kundecentrets "tilbud" og "ønsker" til de andre kundecentre.

## **Tilbud og ønsker fra kundecentrene**

Det var med udgangspunkt i disse "tilbud" og "ønsker" fra de otte kundecentre, det første netværkseminar blev tilrettelagt.

Tilsvarende blev fortolkningen af spørgeskemaresultaterne på den tredje workshop koblet med forberedelsen af det andet netværkseminar. På denne workshop fik kundecentrene først lejlighed til at diskutere, hvordan resultaterne var i forhold til deres forventninger og hvad der efter projektgruppens vurdering var årsagerne til de pågældende resultater. Der blev herefter lagt op til en refleksion over, hvad der konkret havde ført til opnåede forbedringer og hvad der kunne have været gjort anderledes i forhold til det, som der ikke var tilfredshed med. I sidste del af workshoppen kom projektgruppen med input til netværksseminaret ud fra spørgsmålene "Hvilke erfaringer vil vi gerne bringe i spil?" og "Hvad vil vi gerne have med hjem fra seminaret?"

Det var vores tanke, at de erfaringer, der primært skulle bringes i spil på andet seminar var, hvordan inspirationen fra første seminar var blevet omsat eller oversat i kundecentret: hvad der var arbejdet med i perioden siden første seminar, hvordan der var arbejdet med det, og hvorfor noget var lykkedes og andet ikke. Altså med fokus på et læringsperspektiv frem for på helt konkrete løsninger. I praksis kom kundecentrenes input i højere grad til at handle om, hvad de selv var gode til og hvad de var nysgerrige på, at de andre kundecentre konkret gjorde – uanset om det havde noget at gøre med, hvad der var igangsat i projektet. Dermed var kundecentrenes input til andet seminar meget lig dem til første seminar frem for at være mere refleksive i forhold til processen i kundecentret siden netværksseminaret. Dette afspejler to forhold. Dels at kundecentrene ikke var så langt i implementeringen af løsninger, som vi havde forventet, da vi designede projektet, og derfor ikke havde så mange erfaringer med at omsætte inspirationen. Og dels at kundecentre som organisationer er mere løsningsfokuserede end reflekterede, de var mere interesserede i løsninger end i proceserfaringer.

## **Prioritering af indsatser og udarbejdelse af handleplan**

Der blev i hvert kundecenter relativt kort tid efter det første netværksseminar afholdt en workshop, som havde en lidt anden karakter end de andre, fordi den ikke tog udgangspunkt i en måling, men i de input, projektgruppen havde fået på seminaret.

Formålet med denne workshop var at fastlægge de temaer eller indsatsområder, som kundecentret ville tage op i projektperioden. Udgangspunktet var dels de forbedringspunkter, som kundecentret havde prioriteret inden netværksseminaret, og dels en opsamling sidst på netværksseminaret af, hvad projektgruppen umiddelbart tænkte, de ville arbejde videre med, når de kom hjem. På workshoppen blev projektgruppen opfordret til at opstille mål og succeskriterier for de valgte indsatser. Og på baggrund af en brainstormproces om, hvad der kunne gøres for at opnå målene, blev indsatserne prioriteret, og der blev forsøgt udarbejdet en handlingsplan med deadlines og ansvarlige.

Også i denne workshop blev metoden med de farvede sedler benyttet. Metoden viste sig umiddelbart at være mindre velegnet til at arbejde med mål, prioritering og handle-

planer end til at få idéer og forslag frem. Workshoppen var i flere kundecentre meget tidspresset. Der var simpelthen ikke tid nok på workshoppen til både at beslutte indsatsområder, opstille mål og succeskriterier, få idéer til handlinger, prioritere disse og sætte tidspunkter og ansvarlige på. Der var stor forskel på, hvor klare billeder projektgrupperne i de forskellige kundecentre efter workshoppen havde af, hvad der skulle ske fremover og hvem der var ansvarlige for, at det kom til at ske. Nogle kundecentre vendte tilbage til billederne af sedlerne på væggene med navne og datoer, når de ville følge op på handlingsplanen, mens andre kundecentre efterfølgende brugte tid på at omsætte workshoppens input til en operationel handlingsplan.

Vi ved ikke, om det var "seddelmetoden", om det var den knappe tid eller om det var vores forestilling om, at det var muligt i en samlet projektgruppe at udarbejde en forpligtende handlingsplan, der var problemet med denne workshop. Men det viste sig, at de kundecentre, som på eget initiativ arbejdede videre med at konkretisere workshoppens input også var dem, som senere iværksatte arbejdsmiljøforbedrende tiltag.

### **Opdeling af resultater på geografiske eller organisatoriske enheder**

Efter den første workshop var der et par kundecentre, som efterspurgte en opdeling af resultater på geografiske eller organisatoriske enheder, fordi det ville gøre det muligt at se, om der var bestemte steder, det var vigtigt at sætte ind<sup>16</sup>. Vi leverede de ønskede opdelinger i den udstrækning, hvor antallet af besvarelser var stort nok til at det kunne ske uden at gå ud over anonymiteten. De opdelte data blev leveret til den projektansvarlige i kundecentret i en ikke særlig bearbejdet form.

Ved præsentationen af resultaterne fra den anden spørgeskemaundersøgelse indgik de opdelte resultater i den mundtlige præsentation på workshoppen i de to kundecentre, som havde efterspurgt dem efter første måling. Vi foretog herudover - af egen drift - en opdeling af resultaterne på team i et af de andre kundecentre, fordi vi var meget overraskede over resultaterne af anden måling og søgte en mulig forklaring. De opdelte resultater blev denne gang præsenteret i en mere formidlingsvenlig form end de første opdelte resultater var blevet, og kundecentret fik efterfølgende Power Point-præsentationen. Den skriftlige rapport omfattede fortsat kun resultaterne for hele kundecentret. Alle tre kundecentre fandt opdelingerne på team eller geografiske enheder meget brugbare i deres arbejde, fordi de gav projektgruppen eller ledelsen<sup>17</sup> en værdifuld indsigt. De viste forskelle mellem enhederne, som nuancerede det samlede resultat og som derfor gjorde det muligt at målrette indsatsen og efterspørge erfaringer på tværs af enhederne.

Vi besluttede derfor, at vi på den sidste workshop også ville præsentere resultaterne af tredje benchmarkmåling opdelt på team (og i det ene også på geografi) i de to sidste kundecentre – ud over naturligvis at vise deres samlede resultat. Denne beslutning fik stor betydning, fordi opdelingerne i disse to kundecentre viste nogle meget store interne

---

<sup>16</sup> Det ene kundecenter efterspurgte en opdeling på workshoppen, mens det andet kundecenter hørte om dette på netværksseminaret og derefter spurgte om de også kunne få deres resultater opdelt.

<sup>17</sup> Ledelsen i det ene kundecenter ønskede ikke at projektgruppen skulle se de teamopdelte resultater, da det kunne "udstille" ledere med mindre gode resultater.

forskelle mellem geografiske sites og team i det ene og mellem team i det andet. I det ene kundecenter kunne noget af forskellen tilskrives forskelle i de opgaver, teamene løste, mens det i det andet kundecenter var forskelle mellem team, som i princippet var helt ens. De store forskelle kom helt bag på projektgrupperne i begge kundecentre. I det ene kundecenter gik projektgruppen nærmest i chok og betegnede selv oplevelsen som et "wake up-call". Det var et kundecenter, som ikke havde udvist den store aktivitet i projektet, fordi det i den første måling lå rigtig godt og derfor ikke følte den store tilskyndelse til at gøre en særlig indsats.

### **Evaluering af workshopperne**

Ved afslutningen af hver workshop var der en kort runde om forløbet og processen. Den generelle tilbagemelding var meget positiv. Der var en oplevelse af, at der blev nået rigtig meget på de fire timer samtidig med at tiden gik meget hurtigt. Fremlæggelserne af spørgeskemaresultater gav en anden indsigt end læsningen af rapporten alene. Der var meget positiv feedback på tilrettelæggelsen af workshopperne og på brugen af sedler, som sikrede at alle er kommet til orde.

Det er vores egen vurdering, at den anden workshop, hvor der skulle prioriteres indsatser, opstilles mål og udarbejdes handlingsplaner, var den, der generelt fungerede dårligst. Det kan både skyldes, at der var lagt op til at nå rigtig meget på fire timer og at de metoder, som fungerede godt på de andre workshopper, ikke var så velegnede til de mere "hard core"-beslutningsprocesser, der var lagt op til skulle finde sted her. Nogle projektgruppemedlemmer har efterlyst, at vi tog "ekspertrollen" lidt mere på os og bidrog med egen viden og egne konklusioner, frem for – primært – at fungere som proceskonsulenter. Måske har vores bestræbelser på også at få det positive frem betydet, at vi ikke har fremstået helt så skarpe, som måske havde været nødvendigt, i de kundecentre, hvor vi i vores præsentation faktisk forsøgte at sige, at der var nogle seriøse arbejdsmiljøproblemer.

### **Netværksaktiviteterne i AMICA**

De helt centrale netværksaktiviteter i projektet var de to netværksseminarer, som blev afholdt efter henholdsvis første og anden benchmarkmåling. Der blev på begge seminarer opfordret til at danne netværk mellem ledere og medarbejdere fra forskellige kundecentre, som havde interesse for at mødes igen efter seminaret. Vi beskriver i det følgende, hvordan netværksseminarerne forløb, hvad kundecentrene fik ud af dem og vi ser på, i hvilken grad opfordringen om at bruge netværksmuligheden uden for seminarerne blev fulgt.

### **Netværksseminarerne**

Netværksseminarerne var tilrettelagt, så der var en meget høj grad af involvering og styring fra deltagerne fra kundecentrene. Det var der flere grunde til. Dels var det kundecentrene, som skulle "have noget med hjem" fra seminarerne, og vi kendte ikke i detaljer deres behov. Dels er det vores erfaring, at engagementet er større, når deltagerne arbejder med noget, de selv har valgt og virkelig interesserer sig for. Og endelig ville vi

gerne med den involverende form demonstrere, at indflydelse og involvering skaber ansvarlighed. Programmer for seminarerne er vedlagt i bilag 6.

I det første seminar, som blev afholdt som et to- dages-internat, deltog projektgrupperne fra alle otte kundecentre. Fra hvert kundecenter var der mellem tre og ni personer og i alt deltog 60 personer. I det andet seminar, som blev afholdt som et en-dags-arrangement med en afsluttende middag, deltog projektgrupperne fra seks kundecentre<sup>18</sup> - i alt 45 personer.

Det var vigtigt for os, at der fra starten blev skabt en tillid, som gjorde at deltagerne havde lyst til at dele deres erfaringer – både de gode og de mindre gode. Begge seminarer blev derfor indledt med, at projektgruppen fra de enkelte kundecentre præsenterede sig. Opgaven var, at det skulle ske på meget begrænset tid (8 minutter), på en måde, så alle projektgruppemedlemmer blev synlige og gerne i en utraditionel form. Denne udfordring tog kundecentrene meget alvorligt og der var nogle meget forskellige og generelt meget fantasifulde præsentationer (eks. sang, teater og film), som var med til at skabe en positiv og let stemning fra starten.

Også på andet seminar, hvor opgaven var at opdatere de andre kundecentre på hvad der var sket siden sidste seminar, var der nogle meget kreative præsentationer. Det var bemærkelsesværdigt og udtryk for den tillid, der var blevet skabt i projektet, at de kundecentre, som enten ikke havde oplevet den håbede fremgang i deres anden benchmarkmåling eller som direkte havde oplevet en tilbagegang, var helt åbne om dette i deres præsentation. Dette skabte grundlag for en meget åben og ærlig dialog på seminaret.

Indholdsmæssigt tog seminarerne udgangspunkt i de "tilbud og ønsker", som de forskellige kundecentre havde besluttet sig for på den forudgående workshop. Der blev ud fra disse "tilbud og ønsker" planlagt en række parallelle erfaringsudvekslingsrunder, hvor kundecentre, som havde et ønske i forhold til et tema, blev sat sammen med et eller flere kundecentre, som havde erfaringer at tilbyde inden for samme tema.

### **Første netværksseminar**

På første netværksseminar blev der ud fra i alt omkring 50 opsamlede "ønsker" og "tilbud" programsat 15 temaer, som forløb i 3 runder med 5 parallelle temaer i hver. Temaerne var sammensat, så alle de medvirkende kundecentre undervejs både optrådte som dem, der kunne tilbyde noget og som dem, der ønskede inspiration eller input fra andre.

De kundecentre, som var nævnt i et tema (enten fordi de havde ønsket at høre noget om det eller fordi de havde erfaringer at tilbyde), var forpligtede til at deltage med mini-

---

<sup>18</sup> Ét kundecenter havde forladt projektet, fordi dets funktioner var blevet outsourcet, og ét kundecenter valgte på grund af omfattende ledelsesmæssige og organisatoriske ændringer ikke at deltage i seminaret. To af de deltagende kundecentre, som tidligere var selvstændige organisatoriske enheder i samme koncern, var organisatorisk blevet slået sammen og deltog derfor på seminaret som én enhed med to geografiske sites.



mum én leder eller medarbejder, mens de øvrige deltagere frit kunne fordele sig efter interesse. Sessionerne var forholdsvis korte (40 minutter) og det var det eller de kundecentre, som havde ønsket at høre noget i forhold til temaet, som satte dags-ordenen. De temaer, som var i spil er vist herunder:

- Stress(forebyggelse)
- Indflydelse på arbejdstider (& pauser)
- Takle vanskelige kunder
- Måling og medlyt (overvågning og kontrol)
- Arbejdstempo
- Udvikling, karriere & personligt
- Ejerskab, accept, teamspirit, ansvar
- Personaleomsætning
- Rolleklarhed, hvad må vi og hvad må vi ikke
- Feedback leder/kolleger
- Ledelsesværdier (åbenhed, dialog, respekt) & ledelsesudvikling
- Kundefokus (kvalitet kontra kvantitet)
- "Sammenbragte børn"
- Konkurrencefokus/andre motivationsfaktorer
- Fysisk arbejdsmiljø (klima, ventilation, støj)

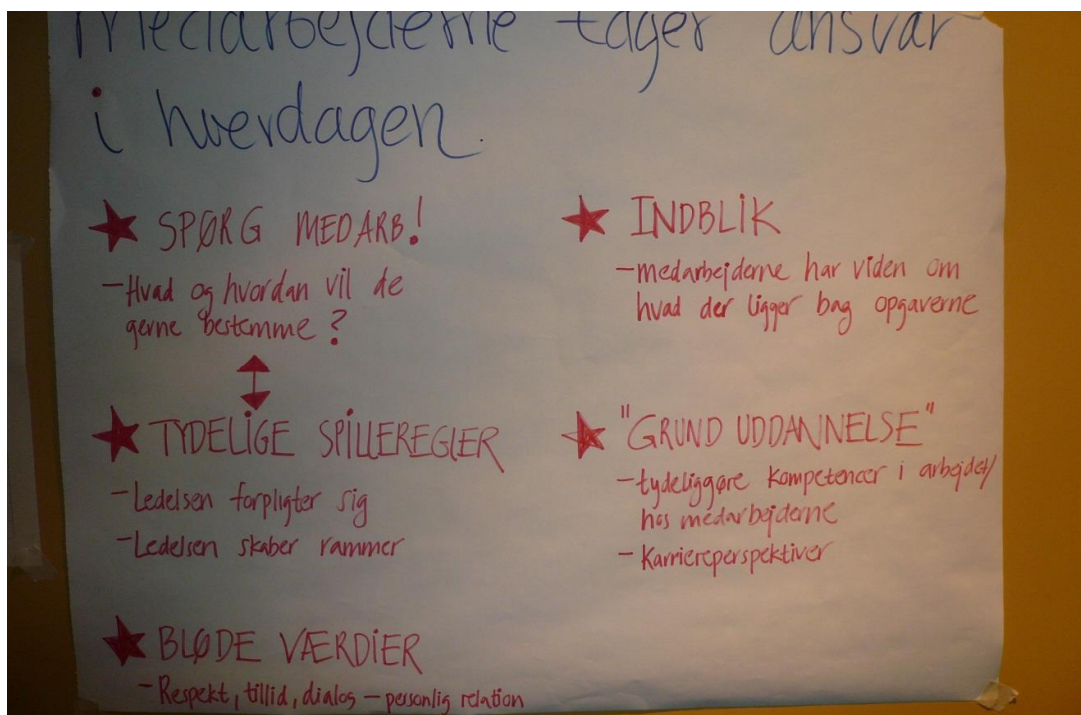
Efter erfaringsudvekslingsrunderne blev der præsenteret nogle analyser af spørgeskemaresultaterne på tværs af kundecentrene, herunder om hvilke sammenhænge, der var fundet mellem en række af de målte arbejdsmiljøforhold og medarbejdernes trivsel (jobtilfredshed, stress og søvnbesvær)<sup>19</sup>. Der blev ikke på netværksseminaret præsenteret resultater fra de enkelte kundecentre, fordi vi ikke ønskede at udstille de kundecentre, som lå lavt i målingerne. De vidste det jo godt selv, hvilket vi vurderede var det vigtigste for deres motivation til at opsøge erfaringer fra de andre. I deltagermaterialet lå en oversigt over, hvor de forskellige kundecentre lå på de forskellige parametre af henholdsvis det psykiske og fysiske arbejdsmiljø, så det var ikke hemmeligt, men blev altså ikke fremhævet af os.

Efterfølgende blev der afholdt et mindre antal såkaldte "Væksthuse for visioner og idéudvikling", hvor ledere og medarbejdere på tværs af kundecentre arbejdede med at udvikle visioner om det gode kundecenter. Udgangspunktet var emner, hvor nogle af kundecentrene efterspurgte gode erfaringer og hvor der ikke umiddelbart var nogen kundecentre, som havde tilbudt sig med erfaringer. De temaer, der blev arbejdet med var:

- At være en lille/speciel del af en stor koncern
- Uddannelse, oplæring, faglig opdatering og videndeling
- Udviklingsmuligheder, involvering af medarbejdere, indflydelse og selvstyre

---

<sup>19</sup> Disse analyser er for de flestes vedkommende vist i den delrapport fra projektet, der blev udgivet i april 2009 – her med data fra spørgeskemaundersøgelsen i 2008. Nogle af disse sammenhænge beskriver vi også i kapitel 6 om medarbejdertrivsel.



**Figur 3.5 Planche fra væksthush om involvering af medarbejderne**

Førstedagen sluttede med, at projektgrupperne fra de enkelte kundecentre mødtes og gjorde status over, hvad de havde fået ud af dagen, og blev enige om, hvad de gerne ville høre mere om dagen efter.

På seminarets anden dag blev formiddagen indholdsmæssigt struktureret i en fælles proces i form af et såkaldt Open Space. På baggrund af projektgruppernes indspil til, hvad de gerne ville høre mere om og evt. fra hvilke kundecentre, blev der på væggen udarbejdet et program. Vores tanke med formiddagen havde været, at der på tværs af kundecentre skulle udvikles løsninger på nogle af de udfordringer, der ikke umiddelbart var nogen af kundecentrene, der havde løsninger på (bl.a. med udgangspunkt i visionerne fra væksthuse). I praksis var det som blev efterspurgt uddybninger af de på forhånd ønskede temaer og af noget, der var blevet nævnt dagen før, og det var derfor det, som formiddagen kom til at handle om. Hele formiddagen var båret af deltagernes nysgerrighed og engagement.



**Figur 3.6 Planlægning af formiddagens program ved brug af Open Space-metoden.**

Virksomhedernes projektgrupper fik sidst på andendagen mulighed for at mødes og formulere deres foreløbige indsatsområder, som en repræsentant fra virksomheden efterfølgende præsenterede for alle seminardeltagerne. Indsatsområderne var i over- skrifter:

- Sygefravær og sundhedssamtaler (flere kundecentre var inspireret af Bankcentrets sundhedspolitik)
- Jævnlig medarbejdersamtaler/coachende samtaler (flere kundecentre var inspireret af såkaldte "debrief" i Transportcentret)
- "Fra talfokus til kundefokus" (flere kundecentre ville arbejde med oplevelsen af målinger)
- Indflydelse på vagtplaner (flere kundecentre ville arbejde i retning af mere medarbejderindflydelse, mere selvkørende team)
- Ledelse, synlig ledelse og kommunikation (var der flere kundecentre, som ville arbejde med)
- Synliggørelse af kundecentret i resten af organisationen (var der et par interne kundecentre, der ville arbejde med)
- Videndeling, faglig opdatering, udviklingsmuligheder i arbejdet (flere kundecentre var inspireret af Bankcentret)
- DISC (flere kundecentre var interesserede i Teleleverandørcentrets erfaringer med denne person-type-model)
- Rekruttering og fastholdelse (flere underleverandørcentre ville arbejde med dette)
- Stress/arbejdstempo (Borgerservicecentret)
- Vold og trusler (Borgerservicecentret)
- Udbrede resultaterne og bruge det at skulle agere godt som eksempel til at blive mere opmærksom på, hvad de gør og kan (Bankcentret)

Flere kundecentre fremhævede den fortsatte kontakt med de andre kundecentre som et selvstændigt indsatsområde. Hvordan denne kontakt mellem kundecentrene udfoldede sig, vender vi tilbage til.

På dette første seminar var det helt klart ét kundecenter – Bankcentret – der var ”stjernen”. Ikke så meget fordi det lå højt i benchmarkmålingen (de forskellige kundecentres konkrete resultater var som tidligere nævnt reelt meget lidt synlige på seminaret), men mere fordi Bankcentret havde nogle gode erfaringer og dets deltagere var gode til at fortælle engageret om dem. De var så at sige gode til at ”sælge varen” og de havde også en ”vare” (nemlig et godt psykisk arbejdsmiljø) at ”sælge”. I den afsluttende runde var det Bankcentret, som de fleste deltagere henviste til som konkret inspiration i valget af indsatsområder.

At der var én stjerne betød dog ikke, at der ikke var efterspørgsel på de andre kundecentres erfaringer.

### **Andet netværksseminar**

På andet netværksseminar blev resultaterne fra de 6 medvirkende kundecentre vist i form af en oversigt over udviklingen fra første til anden undersøgelse, hvoraf det fremgik, hvilke kundecentre, der havde haft henholdsvis en mærkbar positiv udvikling, en mærkbar negativ udvikling eller ingen mærkbar udvikling. Præsentationen satte fokus på, at de medarbejdere, der havde svaret i begge undersøgelser og derfor havde været ansat mere end et år, svarede markant dårligere i den anden undersøgelse end medarbejdere, som kun havde svaret i denne. Det blev fremhævet, at resultaterne viste, at det er en vigtig udfordring at opretholde et job, som medarbejderne oplever tilfredsstillende på lidt længere sigt - både for kundecentre, som lå højt og lavt i benchmarkingen.

Udgangspunktet for den efterfølgende erfaringsudveksling var på andet netværksseminar de ønsker og tilbud, de forskellige kundecentre var fremkommet med på den workshop, hvor de fik præsenteret resultaterne af anden benchmarkundersøgelse. Ligesom på det første seminar havde vi samlet ønsker og tilbud i en række erfaringsudvekslingssessioner, som blev gennemført i tre runder med 4-5 parallelle sessioner i hver.

Som tidligere nævnt var vores forventning, at fokus på dette seminar i højere grad ville være erfaringer fra processen med at deltage i et projekt og refleksioner over kundecentrenes arbejde med de prioriterede indsatser, end på konkrete arbejdsmiljøproblemer- og løsninger. Som det fremgår af nedenstående oversigt, var de temaer, der var i spil på andet netværksseminar for de flestes vedkommende konkrete arbejdsmiljøfaktorer, mens kun et enkelt eksplicit omhandlede erfaringer med deltagelse i projektet. Der indgik naturligvis erfaringer indhentet i projektperioden i flere af kundecentrenes tilbud, eksempelvis var tilbuddet i temaet arbejdsglæde en metode, der var udviklet på et projektgruppemøde i Borgerservicecentret.

- Udviklingsledelse - medarbejderudvikling
- Arbejdsglæde
- Rolleklarhed og klare mål
- Sundhedsevent og helbred/velbefindende

- Fælles spilleregler og teamsamarbejde
- Tillid til hinanden
- Stressforebyggelse
- Delegeret ansvar og involvering af medarbejdere
- Medlyt uden modstand
- Fravær
- Ledelse, samarbejdsstrukturer, værdiledelse og nærværende ledelse
- Forudsigelighed, kommunikation og forståelse af kommunikation
- Ét kundecenter med flere enheder
- Synliggørelse af resultat, fokus på arbejdsmiljø og oplevelsen af at være med i AMICA

Efter de tre erfaringsudvekslingsrunder havde projektgrupperne mulighed for at gøre status og samle op på input og ønsker til resten af dagen. Den efterfølgende runde med inspiration, uddybning, refleksion og idéudvikling blev ligesom på første seminar planlagt i en fælles Open Space-proces.

Projektgrupperne fik efterfølgende lejlighed til igen at mødes – denne gang for at diskutere, hvad de ville arbejde videre med. Ligesom på det første seminar præsenterede én fra hvert kundecenter kort projektgruppens planer. Disse planer lå meget i forlængelse af det som kundecentrene havde prioriteret efter første seminar.

Sidst på dagen var der i programmet sat tid af til at indgå konkrete aftaler, hvis der var kundecentre, der ønskede at mødes eller besøge hinanden. Også den afsluttende middag var dedikeret netværksdannelsen, da alle, der skulle deltage i middagen i løbet af dagen, blev opfordret til at komme med ønsker til, hvilket tema og/eller hvilket kundecenter, de gerne ville sidde sammen med. Disse ønsker indgik i udarbejdelsen af bordplanen til middagen.

Hvor der på det første seminar havde været én stjerne, var der flere kundecentre om at dele denne rolle på det andet seminar. Bankcentermedarbejderne var stadig populære og deres erfaringer var stadig efterspurgt. Men Myndighedscentret, som var det kundecenter, som havde haft den klart største fremgang fra første til anden benchmarkmåling, fik på dette seminar også en slags stjernestatus, fordi det havde vist at det kunne lade sig gøre at komme fra et ret dårligt udgangspunkt og så faktisk i løbet af kort tid opnå markante forbedringer. Det var disse to centre, der var størst interesse for at sidde til bords med ved afslutningsmiddagen på seminaret. Herudover var der stor interesse for en konkret metode, som Borgerservicecentret havde erfaring med i forhold til at arbejde med arbejdsglæde.

## **Netværk udenfor seminarerne**

Om eftermiddagen på første netværksseminar blev der åbnet mulighed for at etablere netværksgrupper på tværs af virksomhederne. Idéen med netværksgrupperne var, at eksempelvis flere kundecentre, som ville arbejde med samme tema, kunne bruge hinanden til at udvikle idéer og udveksle erfaringer. Fra forskergruppens side gav vi tilsagn om, at vi ville støtte netværksgrupper, som bestod af deltagere fra flere kundecentre og

af både ledere og medarbejdere. Det blev gjort klart, at vores støtte ville bestå i at udarbejde mailinglister, at bidrage med relevant viden og at deltage i evt. møder, men at vi ikke ville være drivende i netværksgrupperne og fx tage initiativ til møder.

Der blev på papiret etableret et antal netværksgrupper, som vi fra forskergruppens side fordelte os i, så der var en kontaktperson i hver. I én af de etablerede netværksgrupper (om sundhed og sygefravær) blev der et par gange sendt nogle papirer rundt. Men der var ingen af de grupper, der blev etableret på seminaret, som nogensinde mødtes.

Som kontaktpersoner blev vi ikke involveret i de telefoniske kontakter og aftaler om besøg, der faktisk blev indgået mellem flere af kundecentrene to og to. Det har derfor ikke været muligt for os at danne os et fuldstændigt overblik over de kontakter, der rent faktisk har været.

Vi ved, at hele projektgruppen i Myndighedscentret besøgte Transportcentret og at enkeltpersoner fra Myndighedscentret besøgte Multileverandørcentret. Og vi ved, at Bankcentret var opsøgende både telefonisk og med besøg af enkeltpersoner i forhold til Transportcentret, Myndighedscentret og Multileverandørcentret. Herudover ved vi, at et par medarbejdere fra projektgruppen i Helpdesken besøgte Teleleverandørcentret. Disse kontakter og besøg var alle lagt mellem de to netværksseminarer. Der var efter vores viden ikke kontakt mellem kundecentrene efter andet seminar.

Der var på den fjerde workshop fra flere kundecentre en forespørgsel om, om der ville blive lejlighed til at mødes igen, hvilket vi tilbød et etablere mulighed for i forbindelse med den afsluttende formidlingskonference i projektet (i marts 2010). Denne dag, som – for kundecentrenes egen betaling – var tænkt holdt dagen før formidlingskonferencen, blev aldrig gennemført, da der i sidste ende var så få kundecentre, der havde mulighed for at deltage, at vi vurderede, at det ikke ville give mening.

Projektgrupperne fra de fem kundecentre, som var med hele vejen i projektet, deltog alle i den afsluttende conference 18. marts 2010.

## **Vurdering af metoden**

### **Kundecentrenes vurdering af benchmarkprocessen**

Benchmarkingen var i AMICA-projektet den gennemgående proces, som motiverede kundecentrene til at blive opmærksomme på problemer og igangsætte tiltag, der havde til hensigt at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Idéen var at workshopperne i de enkelte kundecentre skulle motivere til videndeling og netværk på de to netværksseminarer.

Deltagerne fra kundecentrene var generelt positive – flere nærmest begejstrede – for benchmarkingen. De oplevede generelt spørgeskemaet som relevant og måden, resultaterne blev formidlet, som vedkommende. De oplevede, at sammenligningen med andre kundecentre var værdifuld, fordi den betød, at de "kiggede ud over" deres egen virksomhed og derigennem også så sig selv på en anden måde. Flere beskrev den som en "øjenåbner". Opdelingen af resultaterne på team blev fremhævet som særlig vigtig,

fordi det gav en opmærksomhed på afdelingsspecifikke udfordringer. For nogen kundecentre gav team-opdelingen virkelig stof til eftertanke – i et kundecenter, som ikke havde været særlig aktivt i projektet, betød opdelingen af resultaterne med projektgruppens egne ord, at ”selvfedheden røg”.

Kundecentrene havde i tilbagemeldingen lagt vægt på, at det var motiverende at følge udviklingen i eget kundecenter over en længere periode, fordi det skærpede og fastholdt fokus på arbejdsmiljø. Mange vurderede benchmarkingen som et godt værktøj til at finde forbedringsområder i det psykiske arbejdsmiljø og som et godt grundlag for udvikling.

Kundecentrenes forslag til, hvad der kunne gøre benchmarkingen mere udbytterig for dem, gik dels på at kunne benchmarke sig med nogle, der lignede dem selv mere. Det var specielt Borgerservicecentret og Teleleverandørcentret, som fremsatte dette ønske, hvilket ikke er så overraskende i betragtning af, at det i det afsluttende felt på 5 kundecentre reelt var dem, der ”skilte sig mest ud”. Teleleverandørcentret ved at være det eneste tilbageværende underleverandørcenter og Borgerservicecentret ved at være det kundecenter med den klart bredeste jobprofil og den mindst ”callcenter-agtige” struktur. Borgerservicecentret vurderede, at det havde været spændende og udbytterigt for dem at være blevet benchmarket med private kundecentre, men at det fremover ville være mere meningsfuldt og motiverende for dem at benchmarke sig med andre borgerservicecentre.

De kundecentre, som først på sidste workshop blev præsenteret for teamopdelte resultater, vurderede at en tidligere introduktion af denne ”interne benchmark” ville have forøget deres udbytte af at deltage i projektet.

## **Kundecentrenes vurdering af netværksaktiviteterne**

Netværksseminarerne blev af kundecentrene generelt vurderet som meget spændende, relevante og udbytterige. Ved afslutningen af begge netværksseminarer var der meget positive tilbagemeldinger på både form og indhold. Der blev ved afslutningen af det første seminar udtrykt stor undren over, hvor meget ansvar ”vi fik deltagerne til selv at tage”. Da tilrettelæggelsen af seminarerne som tidligere nævnt blandt andet var tænkt ud fra, at de skulle demonstrere vores antagelse om at ”involvering skaber ansvarlighed”, var det en meget positiv tilbagemelding for os at få.

Ved den afsluttende evaluering et år efter det sidste seminar var det især fire forhold, der blev fremhævet:

- Mange fremhævede betydningen af mødet med ledere og medarbejdere fra de andre kundecentre på seminarerne. Flere af de ledere og medarbejdere, som havde besøgt eller haft besøg af andre kundecentre, fremhævede også disse besøg som spændende og udbytterige.
- Inspiration i form af konkrete idéer, erfaringer og viden blev også fremhævet af de fleste. Der nævntes flere helt konkrete idéer og erfaringer og det fremhævedes som betydningsfuldt, at det er idéer, som er gennemarbejdet og afprøvet i praksis i et kundecenter.

- Flere fremhævede spejlingen af ens eget kundecenter i de andre, herunder det interessante i at blive opmærksom på egne styrker og få en bedre forståelse for "egen forretning". Flere talte ligefrem om aha-oplevelser. Enkelte havde ikke oplevet at kunne lære noget (selvom de i benchmarkingen lå lavt).
- Der var meget positiv feedback på processen på seminarerne, som var styret, så det blev muligt at bruge meget tid til erfaringsudveksling i mange forskellige grupper.

## Benchmark motiverede og satte retning

Vores formodning om, at benchmark, tal og statistik ville være populært i arbejdsgrupperne i kundecentrene, viste sig at holde stik. Visualiseringen med tal, statistik og farver gjorde det ellers usynlige og vanskeligt håndterlige "psykiske arbejdsmiljø" mere synligt og konkret og dermed lettere at forholde sig til og tale om for både ledere og medarbejdere. Det var tydeligt, at kundecentrene var vant til at blive målt på deres output, og at "røde tal" virker motiverende – ikke mindst på lederne.

Benchmarkmetoden har som udfordring at der umiddelbart er større motivation og måske mere inspiration at hente for dem, som ligger mindre godt end for dem, som ligger allerbedst. De tre kundecentre, som lå rigtig godt i den første benchmark, tog denne udfordring meget forskelligt op. To af disse kundecentre gik meget aktivt ind i projektet med udgangspunkt i de resultater i benchmarkmålingen, som de trods de generelt gode resultater ikke var tilfredse med. Det tredje kundecenter kom i højere grad til at "hvile på laurbærrene" fra et godt resultat i første måling.

De områder, som kundecentrene valgte at arbejde med, havde for langt de flestes vedkommende tæt sammenhæng med de forhold ved det psykiske arbejdsmiljø, som vi i benchmarkmålingerne havde sat fokus på. Spørgsmålene i målingerne blev altså i vid udstrækning retningsgivende for, hvilke indsatsområder, der blev sat fokus på i kundecentrene. Eksempelvis var der næppe nogen af kundecentrene, som havde valgt at arbejde med deres måde at bruge målinger og medlyt på, hvis ikke der eksplicit var blevet spurgt til dette i spørgeskemaet. Det var dog langt fra altid, at kundecentret valgte at gøre en indsats i forhold til de arbejdsmiljøforhold, som benchmarkingen pegede på, der var mest behov for. Og det var kun, når resultaterne fra et kundecenter viste, at eksempelvis niveauet for stress og søvnbesvær lå virkelig højt, at vi forsøgte at "overbevise" kundecentret om, at det var et problem, det var vigtigt at gøre noget ved.

Ved den første måling var det benchmarking mellem kundecentrene, som var interessant og motiverende for det enkelte kundecenter – altså hvor man som kundecenter "lå i AMICA-feltet". Ved de efterfølgende målinger var det benchmarkingen med sig selv i forhold til den eller de tidligere målinger, der påkaldte sig opmærksomheden. Selvom benchmarkingen med de øvrige kundecentre indgik både i rapporten og blev vist i præsentationen, var det helt klart sammenligningen "bagud", som engagerede kundecentrene på dette tidspunkt og enten gjorde dem glade og stolte eller kede af det, skuffede og – i nogle tilfælde – overraskede. Især i de kundecentre, hvor resultatet var overraskende for projektgruppen, blev interessen vakt og motivationen skabt af, hvad der i ét



af kundecentrene blev betegnet som en "eye-opener". Også selvom kundecentret stadig lå pænt "i AMICA-feltet".

Da først resultater opdelt på team eller geografiske enheder – på baggrund af en forespørgsel fra et af kundecentrene – blev introduceret i projektet, var det dem, størstedelen af opmærksomheden samlede sig om. De viste sig at være stærkt motiverende, fordi projektgruppen igennem dem fik indsnævret eller differentieret problemstillingerne og fik et klarere billede af "hvor skoen trykker" som det blev udtrykt. Denne "interne benchmark" var ikke en del af det oprindelige koncept, men blev indarbejdet, fordi vi erfarede, at det havde en meget motiverende effekt at kunne benchmarke afdelinger med hinanden.

Opdelingen på geografiske enheder i Myndighedscentret resulterede mest i en nysgerrighed imellem de forskellige enheder. Omvendt blev opdelingen af resultaterne i team i både Borgerservice og Transportcentret brugt helt konkret. I Borgerservice blev resultaterne brugt i lederudviklingsamtalerne og til coaching af teamlederne. I Transportcentret blev de opdelte resultater dels udgangspunkt for, at et lille "marginaliseret team" integreredes i et andet team, og dels en øjenåbner for, at medarbejderne i kundecentrets ene team (Frontline) oplevede deres arbejdsforhold betydeligt dårligere end i de andre team.

At interessen for at få resultaterne opdelt "bredte sig" mellem kundecentrene kan siges at være en netværkseffekt. At vi til sidst giver alle kundecentre dette "tilbud" er vores valg og er på en måde en skærpelse af den oprindeligt planlagte intervention. Specielt i de to ved projektets slutning mindst "aktive" kundecentre, gjorde præsentationen af endog meget store forskelle internt mellem team af de respektive kundecentre et meget stort indtryk på projektgruppen. Hvor det havde været svært for projektgruppen at sætte sig op til de helt store initiativer, når kundecentret samlet set lå rigtig godt, blev det tydeligt for projektgruppen i Bankcentret, at der var både behov og mulighed for forbedring af arbejdsmiljøet i de team, som systematisk lå dårligt i den interne benchmark. Tilsvarende i Teleleverandørcentret, som havde affundet sig med at ligge lavt i en benchmark med de interne kundecentre i AMICA, fordi det efter projektgruppens vurdering skyldtes deres helt anderledes vilkår, var denne forklaring ikke længere holdbar, når forskellene internt mellem kundecentrets team viste sig meget større end mellem kundecentret og de andre (interne) kundecentre i AMICA.

Da disse "wake up-calls" kom meget sent i projektet ved vi ikke, om de førte til en fornyet eller forstærket indsats for at forbedre medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø – med særligt fokus på de team, hvor en sådan forbedring havde vist sig specielt påkrævet. Men der er ingen tvivl om, at de gav anledning til en fornyet opmærksomhed.

Opdelingen af resultaterne på team gav som allerede nævnt anledning til overvejelser i forskergruppen om, hvor små enheder det af hensyn til sikring af anonymiteten ville være acceptabelt at opdele i. Opdelingen burde nok også have givet anledning til etiske overvejelser af, om det var i orden at præsentere teamopdelte resultater – som jo reelt var en form for "ledervurdering" – i projektgruppen uden at de pågældende teamledere havde haft mulighed for at se dem først. Der var en enkelt kundecenterchef, som af

netop disse grunde ikke ønskede at de opdelte resultater blev fremlagt i projektgruppen, men alene blev brugt i en dialog med de pågældende teamledere.

### **Netværket blev skabt og fungerede på seminarerne**

Der er ingen tvivl om, at langt de fleste deltagere oplevede det fysiske møde med de andre virksomheder på netværksseminarerne både inspirerende og vedkommende. Nogle deltagere har efterfølgende haft mere fokus på det, der adskilte end på det, der forenede kundecentrenes arbejdsmiljømæssige udfordringer og muligheder. Men i situationen var også de engagerede i erfaringsudvekslingen og fremhævede ved projektevalueringen de nye input og den bedre forståelse af deres egen "forretning", som mødet med de andre havde givet.

Det var vores antagelse, at den direkte dialog ansigt til ansigt var afgørende for, at der ville blive delt viden og hentet inspiration på tværs af kundecentrene. Erfaringen var da også, at deltagerne på netværksseminarerne var meget stærkt motiverede til at indgå i en åben dialog med deltagerne fra de andre centre. Der opstod hurtigt en engageret og åben dialog på kryds og tværs af centrene.

Der blev på seminarerne skabt et rum for ledere og medarbejdere, hvor det at arbejde i et kundecenter så at sige var normen og udgangspunktet for videndeling og dialog. Det er vores vurdering, at det særligt for medarbejderne var værdifuldt at der var tale videndeling mellem ansatte i kundecentre. Mange kundecentermedarbejdere oplever fra tid til anden at være i faglige eller sociale sammenhænge, hvor det at arbejde i et kundecenter er noget meget specielt, man skal forklare og i nogle tilfælde retfærdiggøre eller nærmest undskylde. På netværksseminarerne var arbejdet i et kundecenter den fælles reference-ramme og medarbejderne kunne derfor – uden at skulle forklare eller retfærdiggøre deres eget job – snakke med hinanden om de udfordringer og muligheder, det giver at arbejde på netop denne type arbejdsplads. De kunne få øje på nogle af de fordele og goder på deres egen arbejdsplads, som de måske ikke havde værdsat, men bare havde taget som en selvfølge. Og de kunne undres over, at kundecenterarbejdet – på trods af mange teknologiske og organisatoriske ligheder – alligevel kunne være så forskelligt.

Netværksprocesserne på seminarerne var generelt en succes, idet der blev skabt en engageret og åben dialog og videndeling centrene imellem. Her deltog medarbejderne på lige fod med lederne og alle deltagere blev engageret i gennemførelsen af seminaret ud fra ideen om at seminaret skulle symbolisere AMICA-projektets idé om et fællesskab om arbejdsmiljøets og arbejdspladsens udvikling. Det var bemærkelsesværdigt, at medarbejdere fra det, man må betegne som meget lidt privilegerede arbejdspladser, hurtigt, engageret og tillidsfuldt indgik i diskussioner om udvikling af deres arbejdsplads, ledelsesforhold og samarbejdsmuligheder.

### **Netværket blev aldrig levedygtigt**

Hvor netværksdannelsen som ramme for videndelingen på seminarerne må betegnes som en succes, blev forsøget på at etablere netværksgrupper på tværs af kundecentrene ved slutningen af første seminar det aldrig rigtigt. Kundecentrene var kun i begrænset omfang i kontakt med hinanden mellem seminarerne.

Årsagerne til dette har været lidt forskellige for de forskellige kundecentre. Der var forskel på, hvor betydningsfuld netværksmuligheden var for kundecentrets interesse i at deltage i projektet. For nogle var det målingen i forhold til de andre – altså benchmark-muligheden – som var det vigtigste. Det gjaldt eksempelvis Borgerservicecentret. Der var nogle kundecentre, som på seminaret fik så konkrete idéer og input, at de var i stand til at arbejde videre med dem hjemme uden yderligere inspiration. Det var f.eks. tilfældet for Transportcentret. De geografiske forhold har uden tvivl også spillet en rolle for det begrænsede antal fysiske besøg. Myndighedscentret valgte som det eneste at lade hele projektgruppen besøge et af de andre kundecentre (Transportcentret). Begge kundecentre fremhævede ved projektets afslutning dette som meget udbytterigt.

Bankcentret var det kundecenter, som tillagde netværksmuligheden allerstørst betydning. De var efter første netværksseminar også opsøgende i forhold til flere af de andre kundecentre, som de vurderede havde nogle erfaringer, som ville være brugbare i forhold til en forestående udfordring: indførelse af et nyt vagtplansystem. For dette center var det en skuffelse, at der ikke umiddelbart var så meget konkret erfaring som håbet at hente i forhold til deres udfordring ved de telefoniske kontakter til og besøg i Transportcentret og Myndighedscentret.

Mere skuffende for Bankcentret var det dog, at de ikke blev kontaktet af nogen af de andre kundecentre efter første netværksseminar. Efter aftale på seminaret mailede Bankcentret sin sundhedspolitik til de andre interesserede, men de fik aldrig nogen reaktioner eller tilbagemeldinger. Deres oplevelse af at være ”stjerner” på seminaret og være dem, som mange af de andre kundecentre hentede inspiration hos, gav dem en forventning om, at de efterfølgende ville blive kontaktet. Skuffelsen over dette var sammen med den manglende ”brændende platform” som følge af den gode placering i første benchmark vigtige forklaringer på, at Bankcentret ikke efterfølgende engagerede sig voldsomt meget i projektet. En senere orientering om, at flere kundecentre havde brugt Bankcentrets input på seminaret til at skabe deres egne tilpassede løsninger, var på det tidspunkt kun et plaster på såret.

Kundecentre er i udpræget grad driftsfokuserede, så der skal meget til at ”hæve sig op over hverdagens travlhed” og tage kontakt til andre kundecentre. Det er efter vores vurdering en væsentlig årsag til, at ingen af de tre underleverandørcentre har været opsøgende i forhold til de andre kundecentre uden for seminarerne.

Teleleverandørcentret blev efter første seminar faktisk kontaktet af flere af de andre kundecentre blandt andet fordi de ville høre mere om dets brug af DISC-profiler. Nogle medarbejdere fra Helpdesken arrangerede endog et besøg hos dem, som Teleleverandørcentret stillede op til, men havde vanskeligt ved at se, hvilket udbytte, de selv havde af det. Også selvom Helpdesken var et af de kundecentre, som havde den mest positive erfaring med at give medarbejderne indflydelse på deres arbejdstider – et tiltag, som Teleleverandørcentret på seminaret havde udpeget som et af dets prioriterede indsatsområder.

Dette kan pege på en anden forklaring på underleverandørcentrenes begrænsede interesse i projektets netværksmuligheder, nemlig at de så forskellighederne mellem sig

selv og de interne kundecentre som så store, at deres forventninger til at kunne lære noget af de interne kundecentre var meget små. Ved evalueringen i Teleleverandørcentret blev det da også fremhævet, at de ville finde det langt mere relevant og dermed motiverende at benchmark sig arbejdsmiljømæssigt med andre underleverandørcentre, fordi disse ville være underlagt nogle af de samme markedsvilkår som de selv. Til gengæld ville det næppe være muligt at etablere et netværk mellem dem, da de ville være i for direkte konkurrence med hinanden.

Selvom vi på baggrund af erfaringerne fra første netværksseminar havde intentioner om at give tid på andet seminar til at eventuelle netværksgrupper kunne indgå konkrete aftaler og derved øge sandsynligheden for, at de rent faktisk mødtes, begrænsede netværksdannelsen sig i praksis til at finde sted under den afsluttende middag. Det er ikke vores indtryk, at disse kontakter fortsatte efter seminaret.

Hvorvidt vi som forskere og konsulenter kunne have sikret netværkets levedygtighed ved i højere grad at tilskynde til og støtte processen er efter vores vurdering tvivlsomt. Vi kunne måske godt have udvirket flere besøg eller kontakter i løbet af projektet, men det så vi ikke som vores rolle. Erfaringen fra projektet bekræfter den erfaring, som andre – forskere, konsulenter og ledere – har: at netværk kun er livskraftige i den udstrækning (og så længe), de er en nødvendighed for deltagerne, er lagt i faste rammer og/eller er faciliteret af nogle, som har dette som en specifik opgave.

Vores bekymring for at netværk kun ville blive for ledere blev gjort til skamme. I de tre kundecentre, som var på besøg hos et eller flere af de andre, var repræsentanter for medarbejderne aktive i etableringen af kontakten i to tilfælde og deltog i besøgene i alle tre.

Flere af kundecentrene gav i den afsluttende evaluering udtryk for, at de nu kender hinanden og kunne gøre brug af kontakterne efterfølgende. Hvorvidt de rent faktisk har gjort eller fremover vil gøre dette, ved vi ikke, men det vil ikke være vores forventning, at det sker i nogen større udstrækning.

I forhold til projektets mål om at afprøve benchmark og netværk som virkemiddel i arbejdsmiljøarbejdet, har det ikke været et afgørende succeskriterium, at der skulle dannes varige netværke mellem ledere og medarbejdere fra flere virksomheder.

## **Sammenfattende om processen med benchmark og videndeling i netværk**

Det er vores vurdering, at processen med benchmark af arbejdsmiljøet i de medvirkende kundecentre, kombineret med skabelsen af en struktureret ramme for videndeling om arbejdsmiljøløsninger på tværs af kundecentre på netværksseminarer, samlet set har været succesfuld.

På trods af store forskelle i de medvirkende kundecentres vilkår, opgaver, medarbejdere og ledelsesforhold var det meningsfuldt for ledere og medarbejdere at blive benchmarket med hinanden på arbejdsmiljøet. Og på trods af forskellighederne gav det mening for

dem at mødes og dele viden og erfaringer om arbejdsmiljøproblemer og arbejdsmiljøløsninger i deres respektive kundecentre.

Med benchmarkmålingen af arbejdsmiljøet spillede vi tal på banen med et andet indhold end der normalt er i fokus i kundecentre. Det interesserede tydeligvis både ledere og medarbejdere, som var vant til at forholde sig til tal. Måden tallene blev spillet ind på banen, dvs. formidlingen og støtten til fortolkningen af resultaterne, fungerede generelt godt. Benchmarkmålingerne satte retning for, hvilke arbejdsmiljøforhold og indsatsområder, kundecentrene valgte at sætte på dagsordenen på netværkseminarerne og efterfølgende valgte at arbejde videre med.

Projektet søgte i sit set-up at balancere den problemorienterede tilgang, som målingen af arbejdsmiljøproblemerne var udtryk for, og den mere anerkendende tilgang, som blev benyttet i procesværktøjerne på workshoper og på seminarer. Det er vores vurdering, at denne balance i store træk blev opnået.

Det lykkedes i vid udstrækning at skabe en "positiv kappestrid" på seminarerne, hvor ønsket om at lære af de bedste blev understøttet af det tillidsfulde rum, der blev skabt.

Hvorvidt den samlet set succesfulde proces også førte til de intenderede effekter i form af et bedre arbejdsmiljø vender vi tilbage til i de følgende kapitler.

## KAPITEL 4

### KUNDECENTRENES INDSATSER

Dette kapitel ser på de indsatser, kundecentrene igangsatte og gennemførte i AMICA-projektet. Vi beskriver først, hvordan de forskellige kundecentre "tog projektet til sig" og gik ind i det og dermed den kontekst og den praksis, inspirationen fra projektet skulle udfolde sig i. Vi beskriver, hvilke indsatser de medvirkende kundecentre igangsætter på baggrund af projektets benchmarking og inspirationen fra de andre kundecentre. Sidst i kapitlet samler vi på tværs af kundecentre op på, hvilke måder kundecentrene blev inspireret på og hvilke forskellige former for oversættelser eller transformative praksisser, vi har identificeret.

### Hvordan tog kundecentrene projektet til sig?

Der var stor forskel på, hvordan de otte kundecentre, der fra starten kom med i projektet, tog projektet til sig. Groft sagt kan man sige, at tre kundecentre for alvor tog projektet til sig og fastholdt engagementet hele vejen, to kundecentre gik seriøst ind i det fra starten, men "stod af" undervejs og tre kundecentre tog efter vores vurdering aldrig for alvor projektet til sig.

I det følgende beskriver vi kort de tre grupper af kundecentres forskellige måder at involvere sig i AMICA-projektet. I resten af kapitlet og i kapitel 5 indgår kun erfaringer og resultater fra de 5 kundecentre, som fortsatte deres deltagelse i projektet til den formelle afslutning i marts 2010.

### Tre kundecentre involverede sig ikke for alvor i projektet

De tre kundecentre, som efter vores vurdering aldrig for alvor tog projektet til sig, var de samme tre kundecentre, som forlod projektet undervejs, nemlig Helpdesken, Multileverandørcentret og Salgscentret. Disse kundecentre blev alle (som nævnt i kapitel 2) enten outsourcet eller solgt i projektperioden. Selvom der ikke er en direkte sammenhæng mellem dette og engagementet i AMICA, havde de forhold, der førte til at de blev henholdsvis outsourcet eller solgt, utvivlsomt betydning for engagementet i AMICA. Disse kundecentre havde nogle organisatoriske og overordnede ledelsesmæssige udfordringer, som var for grundlæggende til at de for alvor kunne påvirkes af en intervention af den relativt lille styrke, som AMICA's. Der var i disse kundecentre heller ikke et ledelsesmæssigt beredskab til at lede den forandring, som en oversættelse og implementering af inspirationen fra projektet til ændret praksis i centrene ville have krævet.

I **Helpdesken** var den ledelsesmæssige forankring i projektet meget svag. Det var aldrig helt klart, hvem der ledelsesmæssigt tegnede kundecentret og hvilke forventninger, der fra ledelsesside var til at deltage i projektet. Denne uklarhed kom blandt andet til udtryk ved, at en ekstern tilknyttet konsulent kontaktede forskergruppen om kundecentrets deltagelse i AMICA, mens en anden ekstern konsulent varetog projektlederrollen i starten. Projektet fik aldrig en formel besked om, at Helpdeskens opgaver var blevet outsourcet og at de derfor ville udtræde af projektet. Denne meddelelse fik vi af en

teamleder som svar på en rykker om, hvornår anden benchmarkundersøgelse skulle gennemføres. På dette tidspunkt var den højest placerede leder i projektgruppen ikke længere ansat i virksomheden. Den meget uklare ledelse, vi oplevede i projektet, fremgik også af medarbejdernes besvarelser i den benchmarkundersøgelse, som Helpdesken deltog i.

Medarbejderne og flere af teamlederne i Helpdesken var for så vidt meget engagerede i projektet – blandt andet tog et par medarbejdere initiativ til et besøg i Teleleverandørcentret efter første netværksseminar. Men den ledelsesmæssige forankring var reelt fraværende, hvilket blandt andet afspejlede sig i, at alle ledelsesrepræsentanter i projektgruppen, uden at begrunde det, hverken for medarbejderne i projektgruppen eller for os, forlod netværksseminaret inden den sidste del, hvor projektgruppen skulle aftale, hvad de ville prioritere af indsatser og præsentere dette for de andre kundecentre. De tilbageværende medarbejdere fra projektgruppen tog opgaven på sig, fordi de gerne ville bruge projektet som løftestang for at forbedre deres arbejdsforhold. Men virksomhedens perspektiv var altså ikke at forbedre arbejdsmiljøet og servicekvaliteten i Helpdesken, men at billiggøre servicen ved at outsource den til Litauen.

I **Salgscentret** var forankringen i projektet meget skiftende. Det var sigende for Salgscentrets involvering, at der stort set ikke deltog deciderede medarbejdere, men ledere på forskellige niveauer. Det skal i den forbindelse nævnes, at medarbejderomsætningen i Salgscentret var ganske høj, og at medarbejderne primært bestod af studerende, der havde phoner-jobbet som studenterjob. Deres tilknytning til arbejdspladsen var derfor skiftende og diskontinuert.

Der deltog primært ”assistent-teamledere” og teamledere i projektet og disse var nok engagerede i projektet, men havde vanskeligt ved at gennemføre større ændringer pga. en svagere ledelsesmæssig tilknytning og engagement i de mere strategiske ledelseslag.

I begyndelsen af projektet deltog centrets HR-konsulent, som stod for at integrere og formidle projektet til både ledelse og medarbejdere. Da denne HR-konsulent fik nyt arbejde var det vanskeligt at opretholde engagementet i projektet. Dette kom bl.a. til udtryk i vanskeligheder ved at gennemføre spørgeskemaundersøgelserne og vigende svarprocenter.

Videre var projektforløbet hindret af organisationsændringer og udskiftninger i det strategiske ledelsesniveau. I starten af projektet var der en meget ringe tilslutning fra Salgscentret på benchmarkseminaret og workshopper. De deltagende assistent-teamledere og HR-konsulenten var meget engagerede i projektet, men kunne ikke forankre dette i organisationen. På de følgende workshops og benchmarkseminarer var tilslutningen bredere og mere engageret, men indsatsen blev efterfølgende svækket af, at organisationen blev optaget af større organisatoriske ændringer.

Salgscentret var gennem hele projektet meget imødekommende og lod følgeforskeren deltage i det daglige salgsarbejde og sågar i uddannelsen som phoner. Salgscentrets deltagelse i projektet har gennem de kvalitative følgestudier givet stor indsigt i de

medarbejdermæssige og ledelsesmæssige udfordringer i et outbound-callcenter, men har givet mindre indsigt ift. viden om betydningen af benchmark og netværk.

Den første spørgeskemaundersøgelse i **Multileverandørcentret** viste, at det psykiske arbejdsmiljø var meget ringe. Dette resultat blev accepteret af ledere og medarbejdere og det blev aktivt diskuteret, hvad der skulle gøres for at løse problemerne. På mødet med forskerne blev der udarbejdet en simpel handlingsplan. Centrets ledelse deltog ikke på den første netværkskonference, men lod sig repræsentere med medarbejdere fra den projektgruppe, der var nedsat i forbindelse med projektet. Efter netværkskonferencen var det klart for ledere og medarbejdere, at centret scorede lavt på det psykiske arbejdsmiljø i forhold til de øvrige centre. Alligevel skete der ingenting i den interne AMICA-projektgruppe, ledelsen havde nedsat.

Det skal understreges at AMICA-projektet fra start til slut var accepteret af ledere og medarbejdere i centret. Benchmark-resultaterne blev accepteret og der var et godt samarbejde mellem forskerne og centret. Men centret gennemførte ingen aktiviteter udover de aktiviteter, hvor forskerne var til stede.

Centrets deltagelse i projektet var således meget begrænset og der var ikke ledelsesmæssig energi eller kompetencer til at fastholde fokus på det meget ringe resultat af spørgeskemaundersøgelsen. Centrets ledelse og medarbejdere deltog som sagt kun i begrænset omfang i aktiviteter i AMICA-projektet. Der blev ikke iværksat forebyggende foranstaltninger i virksomheden som følge af AMICA og benchmarkundersøgelsen.

Ved anden undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø viste det sig, at det psykiske arbejdsmiljø i centret var blevet forringet. Det gav ikke anledning til initiativer i centret. I slutningen af 2008 fik centret en ny chef, som gennemførte en omfattende organisatorisk ændring samt udskiftning af ledere. Dette udviklingsprojekt tegnede positivt og blev tilsyneladende gennemført med ledelsesmæssig energi. Centret deltog dog ikke i den tredje spørgeskemaundersøgelse. Vi kender derfor ikke resultaterne af den organisatoriske ændring. Koncernen frasolgte centret i starten af 2010.

## **I to kundecentre kølnedes engagementet undervejs**

De to kundecentre, der fra projektets start var engagerede, men hvor engagementet kølnedes undervejs, var Bankcentret og Teleleverandørcentret.

**Bankcentret** var som nævnt i kapitel 2 kommet med i projektet på initiativ af en fællestillidsrepræsentant, som gennem deltagelsen gerne ville vise, hvor godt arbejdsmiljøet var i Bankcentret i forhold til andre bankers kundecentre, som i tidligere projekter var blevet fremhævet for deres indsats. Der var fra starten opbakning til projektet fra kundecenterchefen og fra landechefen. I projektgruppen indgik både tillidsrepræsentanten, en sikkerhedsrepræsentant, 2 menige medarbejdere og en teamleder med ansvar for sikkerheden på et af kundecentrets 2 geografiske enheder. I starten af projektet var en stabsmedarbejder tovholder i projektgruppen og en HR-partner fra Bankens HR-afdeling var tilknyttet projektgruppen.



Efter relativ kort tid pålagdes den sikkerhedsansvarlige teamleder i projektgruppen tovholderfunktionen, og stabsmedarbejderen og HR-partneren udgik af projektgruppen. Medlemmer af projektgruppen, som efterfølgende pga. jobskifte eller barsel forlod den, erstattedes af ansatte med tilsvarende jobfunktioner i kundecentret. Der var stor tradition for involvering af medarbejderne i Bankcentret. Rammerne for AMICA-projektgruppen var anderledes end for andre projektgrupper, fordi eksempelvis ressourceforbrug og mål ikke – som normalt ved projekter i centret – på forhånd var fastsat.

Efter første netværksseminar faldt Bankcentrets engagement i projektet. Resultatet af den første benchmark, hvor Bankcentret lå bedst på en lang række parametre kombineret med den stjernestatus, centret fik på netværksseminaret, fik ikke en indsats for at forbedre arbejdsmiljøet til at fremstå som en stor nødvendighed for ledelsen. Mens medarbejderne så et behov for en indsats for at forbedre de erfarne medarbejders udviklingsmuligheder, var ledelsens fokus primært at udbrede ”den gode historie” i resten af centret. De uklare rammer om projektgruppens og nogle nedsatte undergruppers arbejde betød – sammen med den manglende ”brændende platform” – at der reelt aldrig kom gang i de indsatser, der blev aftalt på handleplansworkshoppen. Skuffelsen over slet ikke at blive kontaktet af nogle af de andre kundecentre efter seminaret spillede helt sikkert ind på projektgruppens engagement i den resterende del af projektet.

Den gode historie fra første benchmark blev først fortalt meget sent til kundecentrets ansatte - umiddelbart før gennemførelsen af opfølgende gruppeinterview med medarbejderne som led i følgeforskningen og kort før anden benchmarkmåling. Efter denne måling var der tilløb til en intensiveret indsat i projektet, som dog aldrig helt fik ”luft under vingerne”. Måske fordi resultaterne af anden benchmark viste en lille fremgang på de fleste punkter, selvom der altså ikke i projektet havde været nogen reel indsat.

Bankcentret deltog i alle planlagte projektaktiviteter og projektgruppen stillede beredvilligt op, når de opfordredes til at fortælle om deres arbejdsmiljø på seminarer eller til projektets internationale ekspertpanel. Men oplevelsen af, at projektet kunne have været for Bankcentret, kom først igen på den sidste workshop, hvor præsentationen af resultater fra tredje benchmarkmåling viste, at der var meget store interne forskelle i arbejdsmiljøet - både mellem Bankcentrets to geografiske enheder og mellem de forskellige team i hver enhed. Det blev, hvad projektgruppen kaldte et ”wake up-call”, som dog først fandt sted så sent i projektperioden, at det reelt ikke fik indflydelse på Bankcentrets deltagelse i projektet.

**Teleleverandørcentret** kom med i AMICA på initiativ af den daværende kundecenterchef, som også fungerede som projektleder, og det var tydeligt, at engagementet for deltagelsen i projektet faldt markant med kundecenterchefens jobskifte omkring midtvejs i projektet. Det var med en del overtalelse og udvisning af stor fleksibilitet i forhold til gennemførelsen af den anden benchmarkmåling, at det lykkedes forskergruppen at fastholde centret i projektet.

Selvom det lykkedes at fastholde Teleleverandørcentret i projektet, blev det ikke forankret i centrets nye øverste ledelse. Teamchefen, som var med i projektgruppen fra

starten, blev ny projektleder, mens den nye kundecenterchef hverken indgik i projektgruppen eller var opsøgende i forhold til projektet og dets resultater, eksempelvis i benchmarkmålingerne.

Udover skiftet i ledelsen havde det uden tvivl betydning for Teleleverandørcentrets faldende engagement i projektet, at kundecentrets største udfordring ved projektets start: at rekruttere medarbejdere som udviste et minimum af ansvarlighed i forhold til jobbet, ændrede sig markant med finanskrisen og den deraf følgende arbejdsløshed i centrets lokalområde. For Teleleverandørcentret var det rekruttering af medarbejdere, der var i fokus, mens udfordringen med at fastholde de allerede ansatte medarbejdere ikke havde den store opmærksomhed.

I Teleleverandørcentret var der en formel samarbejdsstruktur med tillidsrepræsentant, samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøgruppe. Men der var ingen tradition for medarbejderinddragelse i udviklingen af kundecentret. Vores oplevelse var, at nogle af lederne i projektgruppen faktisk her fik øjnene op for den styrke, det var at have medarbejdere aktivt med i udviklingen af kundecentret. Denne begyndende erkendelse blev aldrig rigtig omsat til handling og forsvandt tilsyneladende igen efter at halvdelen af projektgruppen opsagde deres job og dermed udtrådte af projektgruppen.

For projektgruppen i Teleleverandørcentret var en tilbagevendende forklaring på dårlige resultater i benchmarkmålingerne, at vilkårene som underleverandørcenter grundlæggende var så forskellige fra de interne kundecentres, at det ikke var muligt at opnå samme resultater. Og at det derfor heller ikke gav mening at stræbe efter forbedringer som kunne føre i den retning. Denne argumentation blev for alvor udfordret på den sidste workshop, da resultaterne af tredje benchmarkmåling opgjort på team viste, at der var langt større forskelle internt mellem de forskellige team i Teleleverandørcentret end der var mellem Teleleverandørcentret og de andre AMICA-kundecentres.

Ligesom tilfældet var i Bankcentret kom denne "aha-oplevelse" for Teleleverandørcentret så sent, at vi ikke i projektet har haft mulighed for at følge eventuelle tiltag på baggrund heraf.

## **Tre kundecentre greb muligheden og holdt engagementet**

De tre kundecentre, som virkelig tog AMICA-projektet til sig og benyttede det som en anledning, anspore eller inspiration til at gøre en indsats for at forbedre arbejdsmiljøet for medarbejderne, var Myndighedscentret, Borgerservicecentret og Transportcentret. Disse tre centre efterspurgt muligheden for – for egen regning – at mødes med de andre kundecentre igen efter den tredje benchmarkmåling. En mulighed, der på grund af manglende interesse fra de øvrige kundecentre dog ikke blev realiseret.

**Myndighedscentret** var nok det eneste kundecenter, som gik ind i AMICA-projektet med en klar erkendelse af, at der var nogle arbejdsmiljøproblemer, som det var vigtigt at få løst. Det var som nævnt i kapitel 2 en tillidsrepræsentant, som havde foranlediget, at centret kom med i projektet. Og formålet med det var helt klart at sætte fokus på især det psykiske arbejdsmiljø og "få hjælp" til at gøre noget for at forbedre det.

Myndighedscentrets deltagelse i projektet blev aftalt med den koordinerende kundecenterchef og minimum én af kundecentercheferne deltog i de workshopper, hvor benchmarkresultaterne blev fremlagt og fortolket. Projektgruppen var sammensat af en medarbejder og en afdelingsleder (teamleder) fra hver af de fire geografiske enheder, kundecentret bestod af ved projektets start, og med en stabsmedarbejder som projektleder eller tovholder. Projektgruppen kom i høj grad til også at fungere som internt erfaringsudvekslingsforum mellem de fire geografiske enheder. Deltagelsen i projektgruppens møder blev prioriteret højt og de medarbejdere, der på grund af pensionering eller jobskifte forlod projektgruppen, blev erstattet af andre. Projektgruppen holdt, udover de workshopper, som var fastlagt i projektet, flere workshopper, hvor vi som konsulent og følgeforsker blev bedt om at deltage og facilitere processen. Herudover holdt projektgruppen flere videokonferencer, som vi ikke deltog i.

Stabsmedarbejderen ydede en stor indsats for at fastholde projektgruppens drøftelser og beslutninger i form af referater og handleplaner og for at koordinere projektgruppens indsats med de tiltag, der i øvrigt var i Myndighedscentret. Projektgruppen refererede – afhængigt af tiltagens karakter – til chefgruppen eller til Myndighedscentrets samarbejdsudvalg og kom i en vis forstand til at fungere som ”kuglestøber” i forhold til de instanser i centret, som var udøvende i centrets udvikling. Det blev i projektgruppen eksplicit sagt, at det ikke var vigtigt, om de aktiviteter, der blev igangsat, var kendt som ”AMICA-aktiviteter”, det vigtige var; at de blev gennemført og fik en positiv indflydelse på arbejdsmiljøet.

Projektgruppen har indgået både talstærkt og meget aktivt på netværksseminarerne og på de konferencer, der har været afholdt i projektet. Projektgruppen prioriterede også som den eneste i AMICA-projektet samlet at besøge et af de andre kundecentre. Og Myndighedscentret har benyttet AMICA-projektet til at profilere sig internt i Myndighedsorganisationen og udadtil, hvor kundecentret i 2008 både opnåede støtte fra Forebyggelsesfonden til en sundhedsindsats og blev nomineret til Arbejdsmiljørådets arbejdsmiljøpris for indsatsen i forhold til støjreduktion (som dog ikke var gennemført som en del af AMICA-projektet).

Det er bemærkelsesværdigt, at projektgruppen i Myndighedscentret fastholdt engagementet i AMICA selv efter den politiske beslutning om at opdele Myndighedscentret i to organisatorisk adskilte enheder, som medførte en stor udskiftning i medarbejderstaben og en ufrivillig omplacering af mange af Myndighedscentrets medarbejdere.

For **Borgerservicecentret** var et vigtigt perspektiv i AMICA-projektet muligheden for at benchmarke sig med en række andre kundecentre, herunder ikke mindst private. Men ud over denne benchmarking og projektets planlagte netværksseminarer, har fokus i Borgerservicecentret i høj grad været rettet indad. Projektgruppen har på seminarerne formidlet egne erfaringer og har lyttet til de andres, men har ikke haft et perspektiv om at skulle indgå i forpligtende netværk med de andre kundecentre. Fokus var på at gøre noget ved de arbejdsmiljøforhold, hvor benchmarkundersøgelserne viste, at der var problemer eller forbedringsmuligheder, og på at fastholde dette fokus i hele projektperioden.

Selvom Borgerservicecentret generelt lå rigtig godt i alle benchmarkmålingerne, havde borgerservicechefen en klar ambition om, at der skulle gøres noget ved de forhold, hvor Borgerservicecentret "faldt igennem" – hvad enten det var stressniveauet, svarprocenten, teamledelsen eller medarbejdernes oplevelser af målinger som kontrol. De teamopdelte resultater af målingerne, som kundecentret som det første efterspurgte, blev af borgerservicechefen brugt direkte i udviklingssamtaler med teamlederne.

I Borgerservicecentret blev et nyetableret lokalt samarbejdsudvalg (A-MED) fra starten gjort til projektgruppe og AMICA-projektet blev brugt til at give A-MED et indholdsmæssigt og socialt udgangspunkt for sit arbejde. På første netværksseminar afholdt projektgruppen således et MED-udvalgsmøde om aftenen og Borgerservicecentret valgte – for egen regning – at møde ind aftenen før det andet netværksseminar for dels at "ryste" projektgruppen sammen og dels for at spare nogle af projektgruppens medlemmer for at skulle meget tidligt op. Indsatserne i AMICA blev i høj grad koblet op på eller sammen med tiltag og drøftelser, som alligevel skulle behandles i A-MED.

En stabsmedarbejder i projektgruppen, som også var sekretær for A-MED, fungerede som tovholder i projektet og var med til at udfordre os i forskergruppen – eksempelvis ved at efterspørge resultaterne af første benchmark opdelt på team. Der var i Borgerservicecentret en stor åbenhed og nysgerrighed i forhold til projektet og de metoder og den feedback, vi tilbød undervejs. Borgerservicechefen har undervejs, specielt i slutningen af projektperioden, gjort meget for at udbrede kendskabet til projektet og de resultater, som Borgerservicecentret opnåede igennem det.

**Transportcentret** var meget engageret fra projektets start og centret prioriterede deltagelsen i workshopper og netværksseminarer højt i hele projektperioden. Med Kundecenterchefen for bordenden og alle kundecentrets ledere i projektgruppen var projektet solidt forankret i ledelsen. Ledelsen var motiveret af muligheden for at benchmarke og videndele med andre danske kundecentre, fordi benchmarking normalt foregik mellem kundecentre i forskellige lande i den verdensomspændende koncern. Den stærke ledelsesrepræsentation afspejlede ud over opbakningen også det forhold, at lederne fyldte rigtig meget i kundecentret – både i den daglige drift og i projektgruppen. Der var i dette kundecenter ingen tradition for medarbejderinddragelse, hvilket blandt andet afspejlede sig i, at der ikke var nogen overenskomst eller tillidsrepræsentant. Man havde dog i årene inden AMICA nedsat en arbejdsgruppe i forbindelse med indførelsen af medarbejdertilfredshedsundersøgelser. AMICA blev en anledning til at Transportcentret fik mere fokus på og blev væsentligt bedre til at benytte sig af medarbejderinddragelse.

Der var i projektgruppen en stor interesse for benchmarkresultaterne og der blev lagt stor energi i fortolkningsprocessen på workshopperne. Resultaterne blev taget meget alvorligt og flere gange vendte en leder tilbage til os for at få nogle resultater yderligere opdelt eller analyseret. Hvor resultaterne overraskede lederne var der en stor nysgerrighed efter at få medarbejdernes vurdering af årsagerne. Erfaringerne fra arbejdet med fortolkning af resultaterne i AMICA vil angiveligt blive brugt i det fremtidige arbejde med koncernens interne tilfredshedsmålinger.

For lederne i Transportcentret blev de involverende og engagerende metoder, der blev anvendt på første netværksseminar, en slags øjenåbner, som gav dem lyst til at involvere medarbejderne mere hjemme i kundecentret. Da de tre medarbejdere som var med i projektgruppen hverken fik (eller tog) så meget plads, var det ikke så let at omsætte dette ønske om involvering til praktisk handling. Balancen mellem ledere og medarbejdere i projektgruppen blev dog mere lige i slutningen af projektet, hvor der kom flere medarbejdere med og færre ledere. Ændringen skyldes dels en slankning af ledelsen i kundecentret som følge af finanskrisen og dels en tilbagemelding fra projektets følgeforskning om den store lederdominans.

Der blev i Transportcentret arbejdet meget grundigt med forberedelsen af de tiltag, projektgruppen besluttede at iværksætte. Det betød, at der kun blev implementeret ganske få tiltag i den oprindeligt planlagte interventionsperiode mellem første netværksseminar og anden benchmarkmåling. Til gengæld fortsatte Transportcentret implementeringen af de planlagte tiltag efter andet netværksseminar med de justeringer og nye idéer, det gav anledning til.

## **Hvilke indsatser blev der iværksat?**

I dette afsnit beskriver vi, hvad de forskellige kundecentre i projektet besluttede at iværksætte af tiltag for at forbedre medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø og hvad de rent faktisk gjorde. Afsnittet omfatter kun de fem kundecentre, som var med i hele projektperioden, dels fordi det reelt kun var i disse kundecentre, der faktisk blev iværksat tiltag, og dels fordi det er disse kundecentre, vi gennem de tre benchmarkmålinger har mulighed for at følge udviklingen i arbejdsmiljøet. Beskrivelserne er langt fra udtømmende, fordi projektdesignet ikke gav os en detaljeret indsigt i, hvad kundecentrene helt konkret gjorde mellem de fastlagte projektaktiviteter. Udviklingen i arbejdsmiljøet og en vurdering af effekten af de iværksatte tiltag behandles i næste kapitel.

## **AMICA-indsatser for et bedre psykisk arbejdsmiljø**

### **Teleleverandørcentret**

Teleleverandørcentret havde efter første benchmarkmåling og netværksseminar tre prioriterede indsatsområder: sygefravær, indflydelse på vagtplaner og rekruttering. De to medarbejdere i projektgruppen ville – inspireret af Bankcentret - arbejde med sygefravær på en måde, hvor der blev lagt mere vægt på nærvær frem for fravær. Teamlederen i projektgruppen ville – inspireret af erfaringerne på netværksseminaret – afprøve medarbejderindflydelse på vagtplaner i et pilotprojekt i et enkelt team. HR-konsulenten og kundecenterchefen ville fortsætte et allerede igangsat arbejde med at optimere metoden til rekruttering af medarbejdere til centret.

De to medarbejdere arbejdede meget seriøst med at udarbejde nogle principper for og måder på at håndtere sygefraværet, som var mindre domineret af den mistænkeliggørelse af sygemeldte medarbejdere, som ellers var meget fremherskende i kundecentret og projektgruppen. Det mest konkrete udspil var en "dagens vejrudsigt", hvor det for hvert team skulle synliggøres, hvor mange medarbejdere, der var på arbejde

og hvor mange, der var henholdsvis på kursus, havde ferie/fri eller var syge. Dette tiltag blev aldrig igangsat, og da den ene medarbejderrepræsentant opsigte sit job, gik indsatsen reelt i stå. I slutningen af projektperioden blev en ny fraværspolitik udviklet af HR-afdelingen. Dette skete uden at informere den tilbageværende medarbejderrepræsentant i projektgruppen og uden at inddrage det arbejde, medarbejderne i projektgruppen havde gjort, hvilket medarbejderrepræsentanten, naturligt nok, blev både overrasket og fortørnet over.

Teamlederens forsøg på gennem et pilotprojekt at give medarbejderne i et enkelt team større indflydelse på deres vagtplaner strandede på, at det daværende vagtplanlægningssystem ikke understøttede en sådan indflydelse. Inden en påtænkt tilpasning i systemet, som skulle muliggøre forsøget, var realiseret, havde teamlederen opsagt sit job og tiltaget gik i stå. Der blev senere i projektperioden gennemført et mere "lavteknologisk" forsøg med at lade medarbejderne i et mindre team aftale deres arbejdstider indbyrdes. En ændring af planlægningsfunktionens rolle i centret efter skiftet på kundecenterchefposten betød, at teamlederne fik større mulighed for at imødekomme medarbejdernes behov for ændringer i vagtplanen og at medarbejderne i højere grad fik lov til at bytte vagter med hinanden.

Teleleverandørcentret havde tradition for at arbejde kreativt med sin rekruttering og havde eksempelvis annonceret efter medarbejdere via spot i den lokale radio. Arbejdet med rekruttering i projektperioden handlede dels om at inddrage teamlederne mere i ansættelsesprocessen og dels om at afprøve ansøgernes interesse for arbejdet inden ansættelsen. Ansøgerne var på det tidspunkt (før krisen) ofte helt unge, der skulle tjene penge i en periode, eksempelvis efter studentereksamen, og HR-afdelingens oplevelse var, at kundecentret i mange tilfælde skulle "opdrage" dem til at være på en arbejdsplads. Sideløbende med ændringen af den interne ansættelsesprocedure blev der gennemført en annoncekampagne, hvor tre udvalgte medarbejdere (repræsenterende forskellige aldre og køn) på humoristiske fotos fortalte om, hvad de hver især satte pris på ved arbejdet i kundecentret. Der kan stilles spørgsmålstegn ved, hvorvidt rekrutteringsarbejdet reelt var koblet til AMICA-projektet.

Teleleverandørcentret deltog ikke i andet netværksseminar og projektgruppen justerede ikke formelt centrets indsats undervejs i projektet. Undervejs i projektperioden blev der i udgangspunktet meget store team (op til 35 medarbejdere) opdelt i nogle mindre og der blev indført teammøder. Der blev også etableret en uddannelse af teamlederne og teamlederne blev frataget nogle administrative opgaver, hvilket betød, at de kunne bruge mere tid på medarbejderne i deres team. Den nye kundecenterchef var mere til stede i centret og satte tydeligere, men også mere krævende mål for medarbejdernes performance. Kundecenterchefen fik i projektperioden forhandlet nye kontrakter med centrets kunder. De nye kontrakter betød bl.a., at leverandørcentrets medarbejdere fik adgang til de samme IT-støttesystemer, som kundens egne medarbejdere, når de løste de tilsvarende kundeserviceopgaver.

### **Bankcentret**

I Bankcentret besluttede projektgruppen efter første benchmarkmåling og netværkseminar at gøre en indsats for at skabe udviklingsmuligheder for erfarne medarbejdere

og at sætte fokus på at skulle være ét kundecenter på tværs af geografiske og funktionelle enheder. Herudover besluttede projektgruppen at formidle resultater og erfaringer internt i kundecentret og at være opsøgende i forhold til andre kundecentre. Specielt de kundecentre, som de forventede at kunne få inspiration fra i forhold til en forestående indførelse af et "workforce management-system" (et ressource- og vagtplanlægningssystem). Erfaringerne fra implementeringen af dette i nogle af koncernens andre afdelinger havde nemlig vist, at det ikke var uden problemer.

To medarbejderrepræsentanter i projektgruppen fik ansvaret for at komme med forslag til udviklingsmuligheder for erfarne medarbejdere. De to medarbejdere var ansat i hver sin geografiske enhed og havde derfor vanskeligt ved at mødes. Da hverken mandatet fra projektgruppen eller rammerne for dets arbejde var særlig klart, kom der aldrig nogen konkrete tiltag ud af arbejdet. Der blev i Bankcentret – muligvis foranlediget af projektgruppens fokus på udviklingsmuligheder – i projektperioden ændret praksis for, hvordan udviklingsprojekter og andre opgaver ud over den telefoniske kundekontakt blev fordelt. Hvor det tidligere typisk var teamlederne, som opfordrede konkrete medarbejdere til at indgå i et projekt, blev det mere almindeligt, at sådanne opgaver blev udbudt, så interesserede kunne melde sig. På denne måde fik flere medarbejdere mulighed for at få lidt afveksling i deres arbejde.

En teamleder og en medarbejder i projektgruppen, som fik opgaven med at sætte fokus på Bankcentret som ét kundecenter, holdt begge op og blev afløst undervejs i projektperioden. Deres afløsere blev aldrig rigtig klar over, hvad opgaven gik ud på, og der blev ikke af projektgruppen igangsat aktiviteter på dette fokusområde. Men også her kom der alligevel nogle små tiltag, idet der blev etableret en besøgsordning, som gav medarbejdere fra de to geografiske enheder mulighed for at være to dage det andet sted og tilsvarende gav medarbejderne i kundegrupperne og i hotline mulighed for at være på medlyt hos hinanden.

Der blev i Bankcentret ansat flere faste kundekonsulenter og deltidsansatte studerende mellem første og anden benchmark, hvilket betød, at der blev mindre tryk på telefonerne.

Bankcentrets bestræbelser på gennem erfaringer fra de andre kundecentre at forebygge de problemer, som indførelsen af et vagtplanlægningssystem ofte medfører, lykkedes ikke rigtigt – blandt andet fordi indførelsen af et tilsvarende system blev forsinket i det kundecenter, Bankcentret primært håbede at få erfaringerne fra.

### **Myndighedscentret**

Myndighedscentret besluttede på baggrund af første benchmarkmåling og første netværksseminar at fokusere på fire indsatsområder: Synliggørelse af kundecentret i resten af myndighedsorganisationen, Synlig ledelse – synligt arbejde, Sundhed og stress samt Faglig opdatering. Som tidligere nævnt lagde projektgruppen fra starten vægt på, at projektgruppens idéer skulle spilles ind i de organisatoriske sammenhænge, hvor der i forvejen sker noget, og at samarbejde med eksisterende grupper i kundecentret.

Myndighedscentret igangsatte forskellige tiltag for at højne respekten for kundecentrets arbejde og kundecentrets anseelse i resten af myndighedsorganisationen. Eksempler på disse aktiviteter er: åbent hus-arrangementer (hvor medarbejdere fra andre dele af organisationen blev inviteret ind i kundecentret), roadshow (hvor ledere og medarbejdere fra kundecentret tog på besøg i andre dele af organisationen) og "indlån af medarbejdere" (som gik ud på at sikre, at medarbejdere, som blev indlånt til kundecentret fra andre dele af organisationen, fik en positiv oplevelse, så de bragte gode historier om kundecentret med sig tilbage).

Tiltaget "frugtbart samlyt", som efterfølgende blev ændret til "coachende samlyt", blev besluttet iværksat som en del af indsatsområderne "Synlig ledelse" og "Faglig opdatering". Myndighedscentrets indsats "coachende samlyt" iværksattes på baggrund af første benchmark, som dels viste at medarbejderne mangler støtte og feedback fra deres nærmeste leder, og dels at medarbejderne havde en meget negativ oplevelse af samlyt. For at styrke afdelingslederne (som teamlederne kaldtes i Myndighedscentret) i varetagelsen af denne opgave, blev der sat fokus på at sætte afdelingslederne i stand til at udøve "kundecenterledelse", som var en helt ny disciplin for dem (se mere om denne ledelsesrolle i kapitel 6). Projektgruppen fik blandt andet inspiration til "coachende samlyt" gennem et fælles besøg i Transportcentret. "Coachende samlyt" blev i første omgang igangsat som et pilotprojekt i et mindre antal afdelinger/team og blev i løbet af projektperioden udbredt til alle.

En del af konceptet i "coachende samlyt" var, at medarbejderen kunne efterspørge de punkter, som vedkommende gerne ville have feedback på, og at lederen kun gav feedback i forhold til det aftalte. Et andet element i "coachende samlyt" var, at afdelingslederen var opmærksom på, hvilke styrker og svagheder, de enkelte medarbejdere havde og derved kunne opfordre medarbejderne til at gå på samlyt hos hinanden. Et succes-kriterium var, at medarbejderne selv skulle efterspørge samlyt, hvilket i stigende grad oplevedes igennem projektperioden.

I forhold til sundhed og stress besluttede projektgruppen i Myndighedscentret dels at følge det netværk om sundhed, der blev etableret på første netværksseminar og dels at formulere en overordnet sundhedspolitik for kundecentret. Netværket kom som tidligere nævnt aldrig rigtig til at fungere, men projektgruppen udarbejdede et idékatalog til en sundhedspolitik, som blev videregivet til kundecentrets samarbejdsudvalg. Herudover medvirkede projektgruppen til at udbrede et stressforebyggelseskursus, som var gennemført i én af kundecentrets fire geografiske enheder, og den medvirkede til at søge penge i Forebyggelsesfonden til en Sundhedsevent, som blev gennemført i kundecentret i starten af 2009.

For at sikre, at Myndighedscentrets medarbejdere kunne være fagligt opdaterede og kunne indgå i relevante faglige netværk, blev der etableret en række erfagrunder til videndeling og faglig opdatering på tværs af kundecentrets fire geografiske enheder. For at minimere ressourceforbruget til rejser benyttede disse grupper primært elektronisk kommunikation og videokonferencer som kommunikationsformer. For at sikre en videndeling på tværs af myndighedens forskellige enheder, bestod nogle af disse grupper ud over af medarbejdere fra kundecentret også af medarbejdere fra andre



enheder i myndighedsorganisationen. Der blev herudover udarbejdet et årshjul over kundecentrets uddannelsesaktiviteter, og mulighederne for at udvikle kompetencegivende uddannelsesplaner for kundecentrets medarbejdere blev undersøgt.

En mulighed for faglig opdatering og socialt fællesskab i afdelingerne i det daglige blev sikret ved at telefontiden blev indskrænket med en halv time om morgenen.

Rent teknisk blev opsætningen af sluser ændret i Myndighedscentret, dvs. den måde, kunderne blev sat igennem til medarbejderne. I forbindelse med denne tekniske ændring blev nogle medarbejdere med en dyb faglig specialistviden taget ud af vagtplanen med besvarelse af generelle spørgsmål fra kunder. Det betød at disse medarbejdere havde mulighed for at vedligeholde deres specialistviden og at de var tilgængelige som ressourcepersoner for deres kolleger, når disse fik henvendelser som krævede en sådan specialistviden.

Efter anden benchmark og andet netværksseminar stod Myndighedscentret overfor en opdeling i to adskilte organisatoriske enheder. Projektgruppen besluttede at fastholde og følge op på flere af de tidligere indsatsområder og fortsat at arbejde på at få dem koblet med andre projekter og indsatser, herunder ikke mindst et såkaldt VM-projekt, "Værdi for Medarbejderne". Projektets grundtanke var "den gode cirkel", som handlede om at tilfredse medarbejdere giver god service som giver tilfredse kunder og vice versa.

Projektgruppen ønskede at bidrage til at den forestående strukturændring blev så lidt belastende som muligt og tilbød sig i den forbindelse til at medvirke til at afstemme forventninger og roller i de nye afdelinger (team) ved hjælp af en metode til at sætte arbejdsglæde på dagsordenen, som de på andet netværksseminar havde hørt om fra Borgerservice.

### **Transportcentret**

AMICA-projektet var for projektgruppen i Transportcentret ét langt læringsforløb, hvor der løbende blev idéudviklet. Der blev således udviklet idéer efter alle tre benchmarkingforløb og kundecentret nåede ikke at få implementeret alle idéerne fra første og anden benchmark inden tredje benchmarkmåling. Efter første benchmarking var der fokus på følgende områder: sundhedspolitik, tillid/troværdighed og kundefokus, videdeling og omgangsform i kundecentret. Alle emneområder blev behandlet i undergrupper af projektgruppen.

Diskussionen om en sundhedspolitik blev både intens og abstrakt. Det var især det at ændre fraværspolitikken til en sundhedspolitik, som blev diskuteret, og de etiske aspekter heri. Det blev dog meget vanskeligt for gruppen at få diskussionerne udmøntet i konkrete tiltag. Desuden fandt man ud af, at mange af de emner man diskuterede hørte til i HR-afdelingen på koncernplan – koncernens Health and Safety Policy – og en national HR-repræsentant, som deltog i projekt gruppen, overtog derfor denne opgave. Ved AMICA-projektets afslutning valgte man at gå i gang med at arbejde med støjproblematikken, som var blevet konstateret under benchmarkingen, samt fremadrettet at sætte fokus på motionsordning, belønning ved intet fravær, indeklima (bedre udluftning) og motionsdag.

Gruppen, der arbejdede med tillid, troværdighed og kundefokus, endte med at fokusere på: adfærdskodeks og kundefokus. Der blev desuden planlagt at arbejde med bløde værdier i performancemålinger, det forblev dog på idé-planet i projektperioden, men skulle køre videre efter at projektet officielt blev afsluttet.

I projektgruppen havde man besluttet at lade den oprindelige "medarbejdertilfredsheds-gruppe" arbejde videre med adfærdskodekset og diskutere og beslutte indholdet. Det vigtigste var at det var medarbejderne selv, der kom med input, fordi det ellers hurtigt kunne blive "en løftet pegefinger". Dette havde flere medarbejdere nemlig udtrykt bekymring for. Adfærdskodeks blev omdøbt til "Verden ifølge Transportcentret", og der blev lagt vægt på, at det skulle være "gode råd fra kollega til kollega", og at det skulle være et "levende" dokument, som kun kunne revideres af medarbejdere. Udarbejdelsen af dokumentet blev en lang proces, da alle medarbejdere i kundecentret havde givet deres besyv med.

For emnet kundefokus blev der udarbejdet en meget omfattende projektbeskrivelse med formål, deltagere, tidsramme, dagsorden, fokusområder, projekter mv. Det overordnede formål var at sætte fokus på "hvordan sikrer vi, at vi overstiger kunders forventninger?". Projektmøderne var meget effektive og nøje planlagt og skulle kun vare 30 minutter hver anden torsdag. Der var løbende udskiftning af medarbejdere og idéer blev givet videre til ledelsen. Tanken var, at der var ét fokusområde som skulle forfølges i en periode, hvorefter man gik videre til næste. Medarbejder-kundefokusgruppen arbejdede med at forbedre de interne arbejdsprocedurer imellem afdelingerne, med forslag og implementering af træning i et bestemt produkt samt forbedring af nogle bestemte formularer (så det var hurtigere og lettere for medarbejderne at udfylde dem) etc..

Det tredje emne, der blev arbejdet med efter første benchmark og første netværks-seminar var videndeling, som man havde fået inspiration til af Bankcentret. Transportcentrets koncept for videndeling kom til at hedde Dronning/Bi, hvor dronningen skulle symbolisere eksperter på et specifikt emneområde, som medarbejdere kunne hente viden fra hvis man ikke selv havde den specifikke viden til at løse en problematik. Eksperterne/dronningerne var medarbejdere, der frivilligt havde meldt sig, fordi de var motiverede for at kompetenceudvikle sig inden for et specifikt område og gerne ville dele ud af deres viden. Det var ikke noget krav, at medarbejderen skulle have den nødvendige viden på forhånd. De udarbejdede i samarbejde med deres manager (teamleder) uddannelsesplaner inden for de faglige områder: eksport, import, farligt gods, tracing eller natleveringer.

Et af perspektiverne var, at det også gav mulighed for samarbejde på tværs fordi emnerne gik på tværs af afdelingerne. Et andet perspektiv var at give menige medarbejdere anerkendelse og kompetenceudvikling uden at det behøvede at føre til, at man blev leder eller supervisor. Selv om der blev brugt meget energi på tiltaget vandt det ikke rigtig genklang hos de resterende medarbejdere, nogle gav udtryk for at det var meget nemmere bare at spørge sidemanden eller en supervisor. Tiltaget havde til gengæld givet arbejdsgruppen en del erkendelser undervejs.

I perioden efter anden benchmark havde arbejdsgruppen i Transportcentret hentet inspiration til at arbejde med en kommunikationspolitik, synliggørelse af samtalemålinger (tilskyndet af selve benchmarkingen) og til at lave en arbejdsglædesseance i alle teams. Desuden blev der på baggrund af resultaterne fra benchmarkingen lavet en omstrukturering, hvor et fjerde team, som ikke havde været med ved den første benchmark, blev integreret i et af de andre teams. Årsagen til integrationen var stor utilfredshed blandt medarbejderne i teamet blandt andet pga. manglende information og træge arbejdsgange, der skyldtes manglende adgang til nogle bestemte softwaresystemer.

Kommunikationstiltagene omfattede generel medarbejderinformation, mail om resultater fra AMICA-grupperne, grupperne fik deres egen Intranet-hjemmeside til platform for information, og der blev iværksat løbende information via "Ugenyt".

Kommunikation indbefattede også den mere uformelle information internt og imellem afdelinger. Formålet var at arbejde med en mere åben og ærlig kommunikation, der skulle sikre et godt samarbejde og skabe en god og tillidsfuld feedbackkultur. Kickoff var en tillidsleg.

Som en følge af anden benchmarking blev der fokus på samtalemålinger, fordi der havde været en meget stor stigning i den negative opfattelse af samtalemålinger.

Projektgruppen og især lederne i projektgruppen var meget chokerede over resultatet. Derfor blev der iværksat en brainstorming i hvert team i kundecentret med forslag til hvilke målinger, man ønskede synlige, hvorfor og hvordan man ønskede dem synliggjorte. Herefter gav hvert team sine ønsker til prioriteringer til projektgruppen, som på den baggrund udarbejdede en fælles måde at synliggøre målinger på, og en særlig måde inden for ét team. Processen afslørede, at det der skulle synliggøres, skulle revideres mindst én gang årligt, da medarbejdernes prioriteter ændres over tid.

Inspireret af Borgerservicecentret igangsatte Transportcentret en seance om arbejdsglæde, som blev gennemført i hvert team. Formålet var at komme frem til hvad der giver og hvad der tager arbejdsglæde. De forskellige teams arbejdede løbende videre med deres egne handlingsplaner, der blev fulgt op såvel ved debriefsamtaler (coaching-samtaler) som ved teammøder.

### **Borgerservicecentret**

I Borgerservicecentret var det særligt resultaterne efter første benchmarking der igangsatte nogle tiltag. Borgerservicecentret havde kritiske resultater for kvantitative krav i arbejdet (arbejdstempo) og stress både i forhold til AMICA- og landsgennemsnittet. Der var også nogle negative opfattelser af målinger, som kom frem under første benchmarking. På baggrund af benchmarkingresultaterne og en dokumentation af en stigning i antal henvendelser fik kundecentret den øverste ledelse til at bevilge tre årsværk til Borgerservicecentret – et tiltag, der direkte kunne aflæses ud af resultatet fra anden benchmarking. I forbindelse med drøftelsen af stresspolitik, var vold og trusler også på dagsordenen (et tiltag Borgerservicecentret havde arbejdet med inden AMICA) og dette bevirkede, at der blev bevilget ansættelse af vagter i servicebutikken, fordi de ansatte ved betjeningspladserne indimellem følte sig truet. Derudover blev medarbejderne sendt på konflikthåndteringskursus.

Efter første benchmarking blev "målinger af henvendelser" også diskuteret, da det kom frem, at hver femte af medarbejderne havde en negativ opfattelse af målingerne. Kundecenterchefen satte sig for at informere mere om målingerne og hvad de blev brugt til, herunder at dokumentation af Borgerservicecentrets opgavemængde var blevet brugt til at få tilført ekstra ressourcer.

I Borgerservicecentret havde man indhentet materiale fra Bankcentret omkring sundhedssamtaler, og man var blevet inspireret af Teleleverandørcentret omkring DISC-profiler (en adfærdsmodel med fire arketyper, som man kan bruge til at analysere sig frem til hvilken kommunikationsform som skal anvendes over for en given borger eller kunde). Idéen blev sendt videre til HR-afdelingen.

Efter anden benchmark, hvor borgerservicechefen havde bedt om teamopdelte analyser, foretog chefen en målrettet coaching af de tre teamledere på de områder, hvor afdelingerne lå under gennemsnittet for hele Borgerservicecentret. Et sidste tiltag som Borgerservicecentret havde gjort var at gennemføre seancer i alle team, om hvad der giver og hvad der tager arbejdsglæde. Tovholderen var "proceskonsulent" på seancerne, som blev gennemført som led i implementering af kommunens stresspolitik. Dette tiltag var Borgerservicecentret så begejstret for, at det reklamerede med det på andet netværksseminar og videregav inspiration til Transportcentret og Myndighedscentret.

## **Hvordan brugte kundecentrene AMICA og hvordan omsatte de inspirationen?**

Der var forskel på, hvordan de oprindeligt medvirkende kundecentre tog AMICA-projektet til sig, og hvordan de gik ind i det. De tre kundecentre, som forlod projektet undervejs, manglede alle en reel ledelsesopbakning. Deres ledelsesmæssige udfordringer oversteg, hvad projektets intervention i form af at skabe rammerne for benchmark og videndeling om arbejdsmiljø kunne imødekomme. Disse kundecentre fik enten deres opgaver outsourcet eller blev solgt i løbet af projektperioden.

Af de fem kundecentre, som gennemførte projektet, var det især tre, som gennem hele projektperioden benyttede projektets benchmark og mulighed for videndeling til en målrettet indsats for at forbedre arbejdsmiljøet.

De to sidste, som lå henholdsvis bedst og dårligst af de fem i den første benchmark måling, fik aldrig omsat inspirationen fra projektet til ændrede praksisser. Begge disse kundecentre fik fornyet interesse i projektet, da en intern benchmark blev præsenteret ved fremlæggelsen af den afsluttende benchmarkmåling i kundecentrene. De meget store interne forskelle, som opgørelsen viste i begge kundecentre, synliggjorde at det både var relevant og muligt at forbedre arbejdsmiljøet, selvom projektets eksterne benchmark ikke havde ansporet disse kundecentre til det.

Når vi ser på tværs af kundecentrene og de tiltag, de iværksatte med udgangspunkt i projektets benchmarking og netværksaktiviteter, kan vi identificere fire forskellige måder, kundecentrene brugte AMICA-projektet *som afsæt* for at iværksætte arbejdsmiljøforbedrende tiltag.

1. Der var kundecentre, der reagerede på resultater i benchmarkundersøgelsen, de fandt utilfredsstillende og satte tiltag i gang uden synlig inspiration fra de andre kundecentre. Det gjaldt eksempelvis Borgerservicecentrets indsats i forhold til et højt arbejdstempo og et højt stressniveau.

2. Der var kundecentre, der iværksatte tiltag på baggrund af en målrettet opsøgen af erfaringer fra de andre kundecentre på områder, hvor benchmarkundersøgelsen havde vist resultater, de fandt utilfredsstillende. Det gjaldt eksempelvis Myndighedscentret, der opsøgte erfaringer fra Transportcentret i forhold til debrief-samtaler.

3. Der var kundecentre, der på baggrund af idéer og inspiration fra de andre kundecentre iværksatte tiltag på områder, hvor de ikke i forvejen havde identificeret et problem. Det gjaldt eksempelvis Transportcentrets "Dronning-Bi"-tiltag på baggrund af inspiration fra Bankcentret og flere kundecentres inspiration af Teleleverandørcentrets brug af DISC-profiler.

4. Og endelig var der kundecentre, der iværksatte indsatser uafhængigt af spørgeskemaresultaterne og uden synlig inspiration fra de andre kundecentre, men med projektet som anledning til at igangsætte, fokusere eller synliggøre indsatsen. Det gjaldt eksempelvis Teleleverandørcentrets indsats i forhold til rekruttering af nye medarbejdere og Borgerservicecentrets arbejde med arbejdsglæde.

Vi finder således at metoden "benchmark og videndeling" kan inspirere kundecentrene til at iværksætte arbejdsmiljøforbedrende tiltag på flere måder: et kundecenter kan blive inspireret af benchmarkingprocessen i sig selv, af en kombination af benchmarking og videndeling, af videndelingen i sig selv eller alene af at være med i et projekt, der sætter fokus på arbejdsmiljøet.

Når vi ser på, hvordan kundecentrene *omsætter* – eller forsøger at omsætte – inspirationen fra de andre kundecentre til praktisk handling i eget kundecentre, har vi i projektet identificeret fem måder, denne omsættelse eller transformation finder sted på.

1. Der er det, vi kalder "copy-paste"-metoden, hvor en konkret metode eller måde at arbejde med en problemstilling på i ét kundecenter bruges direkte i et andet. Et eksempel på dette er Borgerservicecentrets metode at arbejde med arbejdsglæde på, som efter andet netværksseminar bliver brugt både i Myndighedscentret og Transportcentret.

2. Der er den "lokale tilpasning af andres løsninger", hvor et kundecenter henter konkret inspiration i et andet kundecenters måde at arbejde på, men foretager en tilpasning (eller oversættelse) i forhold til kundecentrets egne forhold. Eksempler på en sådan lokal tilpasning er Transportcentrets "Dronning-Bi"-tiltag. Det er konkret inspireret af et tilsvarende tiltag i Bankcentret, Transportcentrets arbejde med egne "leveregler", som er inspireret af leveregler, som medarbejderne i Borgerservicecentret havde udarbejdet, og Myndighedscentrets arbejde med "debrief" på baggrund af Transportcentrets erfaringer hermed.

3. En tredje måde at omsætte eller transformere inspiration fra andre kundecentre på, er hvad vi kalder "Inspiration til overordnede politikker (eller metoder)". Her bliver kundecentrets projektgruppe inspireret af et af de andre kundecentre, rekvirerer materiale og arbejder måske videre med dette, men kan ikke implementere det selv, og formidler derfor materialet og/eller sit eget arbejde videre til andre aktører i virksomheden, eksempelvis personaleafdelingen. Flere kundecentres arbejde med udarbejdelse af en sundhedspolitik med inspiration fra Bankcentrets politik er et eksempel på dette. Et andet eksempel er Borgerservicecentrets formidling af DISC-profiler som et muligt værktøj i borgerservicearbejdet til personaleafdelingen.

4. "Refleksion over egen praksis ud fra andre kundecentres tilgange og erfaringer" kalder vi en fjerde måde at transformere inspiration fra projektet til praktisk handling. Det er der, hvor et kundecenters møde med de andre kundecentre tydeliggør kundecentrets udfordringer og antyder nogle løsningsmuligheder, som skal udvikles før de kan implementeres. Eksempler på dette er Myndighedscentrets "coachende medlyt", medarbejdernes større indflydelse på arbejdstiden i Teleleverandørcentret og Myndighedcentrets synliggørelse af kundecentret i resten af organisationen.

5. Den sidste måde at omsætte – eller forsøge at omsætte – andre kundecentres erfaringer, vi har identificeret i projektet, er hvad vi kalder at "bruge andre kundecentres erfaringer til at forebygge forventede fremtidige problemer". Hvor et kundecenter, der står over for en organisatorisk eller teknologisk udfordring, indhenter erfaringer fra de andre kundecentre for at undgå eller minimere de forventede problemer. Et konkret eksempel på dette er Bankcentrets forsøg på gennem erfaringer fra Transportcentret og Myndighedscentret at forebygge forventede problemer ved indførelsen af et nyt ressource- og vagtplanlægningssystem.

De to første måder, "copy paste" og "lokalt tilpassede løsninger", var relativt lette for kundecentrene at implementere, fordi de ikke var særlig "gennemgribende" i forhold til arbejdet. De var også lette for følgeforskerne at følge, fordi de var "genkendelige" og i de fleste tilfælde blev refereret til med konkret henvisning til inspirationskilden. Der var med andre ord en tydelig sammenhæng mellem den intenderede og den faktisk gennemførte handling.

Inspirationen til overordnede politikker derimod var vanskelig for kundecentrenes projektgrupper at implementere fordi mange af kundecentrene var en del af en koncern eller større organisation. Indsatserne var dermed vanskelige for følgeforskeren at følge, fordi de så at sige blev "taget ud af kundecentret" og dermed af følgeforskerens analysefelt. Vi ved derfor ikke i hvilken udstrækning de faktisk blev transformeret til en ændret praksis.

Forsøget på at omsætte andre kundecentres erfaringer til at forebygge forventede problemer i sit eget, var en videndeling, der foregik direkte mellem kundecentrene uden følgeforskernes deltagelse. Det har derfor ikke været muligt gennem følgeforskningen at belyse, hvorfor dette forsøg ikke blev særlig succesfuldt. Vurderingen er, at den manglende succes primært kan tilskrives at de andre kundecentre ikke var så langt fremme som forventet med implementeringen af systemet. Men også at erfaringerne var svære at

overføre mellem kundecentrene, fordi der var store forskelle i deres vilkår og/eller deres samarbejdsstruktur.

Den form for omsætning eller transformation, som på en måde var mest indirekte og diffus, nemlig refleksionen over egen praksis i lyset af de andre kundecentre, har – som vi vil se i næste kapitel – været den, som har ført til de mest omfattende arbejdsmiljøforbedringer.

## KAPITEL 5

### HVAD SKETE DER MED ARBEJDSMILJØET?

I dette kapitel ser vi på, hvordan arbejdsmiljøet i kundecentrene samlet udviklede sig i projektperioden. Se tabel 5.1. Med udgangspunkt i de gennemførte spørgeskemaundersøgelser viser vi herefter, hvordan arbejdsmiljøet udviklede sig i de forskellige kundecentre. Vi ser på sammenhængen mellem denne udvikling og kundecentrenes indsatser og vi diskuterer i hvilken grad, der kan spores en arbejdsmiljømæssig effekt af projektet. Til sidst i kapitlet ser vi på, hvordan medarbejderne i kundecentrene vurderede projektet og udviklingen i deres arbejdsmiljø.

#### Overordnet set skete der – stort set – ingenting

Samlet set – altså på tværs af de fem kundecentre – blev arbejdsmiljøet marginalt bedre i projektperioden. Arbejdstempo og stress faldt lige under den ”mærkbare”<sup>20</sup> forskel på 5 point (henholdsvis 4,3 og 4,6), mens alle andre skalaværdier stort set var uændrede med en positiv tendens på alle skalaer og spørgsmål, dog undtagen skalaerne omhandlende forholdet mellem kollegerne indbyrdes, hvor tendensen var negativ.

Det hører med til billedet, at tre af disse fem kundecentre i den indledende benchmarkmåling lå bedst af alle otte medvirkende kundecentre. De tre samme kundecentre, som forlod projektet, lå alle dårligst i den indledende benchmark. Der er – alt andet lige – bedre mulighed for en positiv udvikling, når udgangspunktet er lavt, end når det er højt.

**Tabel 5.1 Udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø samlet i AMICA-kundecentrene**

Skala 0 – 100	Amica 2007	Amica 2008	Amica 2009	2007 – 2008	2008 – 2009	2007 – 2009
KRAV I ARBEJDET						
Arbejdstempo	69,0	65,1	64,7	3,9	0,4	4,3
Krav om at skjule følelser	62,4	61,9	60,9	0,5	1,0	1,5
ARBEJDETS ORGANISERING OG INDHOLD						
Indflydelse i arbejdet	41,5	42,1	43,6	0,6	1,5	2,1
Udviklingsmuligheder i arbejdet	64,2	62,6	64,5	-1,6	1,9	0,3
Mening i arbejdet	69,4	68,6	70,5	-0,8	1,9	1,1
LEDELSE OG SAMARBEJDE						
Forudsigelighed (information)	59,7	60,1	62,5	0,4	2,4	2,8
Belønning	69,4	69,2	70,0	-0,2	0,8	0,6
Rolleklarhed	73,9	76,1	77,3	2,2	1,2	3,4
Ledelseskvalitet	64,8	64,6	67,6	-0,2	3,0	2,8
Udviklingsledelse	58,4	58,3	61,7	-0,1	3,4	3,3
Udviklingsklima	63,2	64,5	66,4	1,3	1,9	3,2

<sup>20</sup> For definitionen på ”mærkbare” forskelle – se kapitel 3 side 51.



Skala 0 – 100	Amica 2007	Amica 2008	Amica 2009	2007 – 2008	2008 – 2009	2007 – 2009
Social støtte og feedback fra nærmeste leder	68,3	67,5	70,1	-0,8	2,6	1,8
Social støtte og feedback fra kolleger	64,6	65,2	64,5	0,6	-0,7	-0,1
Socialt fællesskab i arbejdet	82,7	82,2	81,9	-0,5	-0,3	-0,8
<b>VÆRDIER</b>						
Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere	68,3	69,1	70,0	0,8	0,9	1,7
Tillid og troværdighed mellem de ansatte	73,9	73,3	71,7	-0,6	-1,6	-2,2
Retfærdighed og respekt	62,5	63,1	64,0	0,6	0,9	1,5
<b>PERSON-ARBEJDE</b>						
Familie-arbejde konflikt	32,5	32,1	32,3	0,4	-0,2	0,2
Tilfredshed med arbejdet	71,7	73,9	74,8	2,2	0,9	3,1
<b>HELBRED OG VELBEFINDENDE</b>						
Selvvrurderet helbred	63,7	63,3	64,0	-0,4	0,7	0,3
Stress	31,1	28,5	26,5	2,6	2,0	4,6
Søvnbesvær	24,9	24,8	23,6	0,1	1,3	1,4

Se note 13.

## Udviklingen i kundecentrene var meget forskellig

Det samlede resultat dækker over meget store forskelle i de fem kundecentre. Kort sagt var der i Transportcentret en generel tilbagegang, i Myndighedscentret og Borgerservicecentret en betydelig fremgang, i Teleleverandørcentret en lille fremgang og i Bankcentret stort set ingen ændringer. I det følgende vises oversigterne over udviklingen i hvert af de 5 kundecentre og resultaterne kommenteres i forhold til de tidligere beskrevne indsatser i projektet og de forhold, som vi fra følgeforskningen har kendskab til kan have betydning for resultaterne.

## Udviklingen i Transportcentret

**Tabel 5.2 Udviklingen i arbejdsmiljøet i Transportcentret i projektperioden**

Skala 0 – 100	2007 – 2008	2008 – 2009	2007 – 2009
<b>KRAV I ARBEJDET</b>			
Arbejdstempo	6,0	4,2	10,2
Krav om at skjule følelser	-4,0	4,2	0,2
<b>ARBEJDETS ORGANISERING OG INDHOLD</b>			
Indflydelse i arbejdet	-5,1	4,6	-0,5
Udviklingsmuligheder i arbejdet	-7,5	-2,4	-9,9
Mening i arbejdet	-5,8	-0,9	-6,7
<b>LEDELSE OG SAMARBEJDE</b>			
Forudsigelighed (information)	-5,5	2,4	-3,1

Skala 0 – 100	2007 – 2008	2008 – 2009	2007 – 2009
Belønning	-7,5	0,8	-6,7
Rolleklarhed	0,3	0,2	0,5
Ledelseskvalitet	-8,4	2,9	-5,5
Udviklingsledelse	-4,6	1,6	-3,0
Udviklingsklima	-3,1	-0,6	-3,7
Social støtte og feedback fra nærmeste leder	-5,1	-1,2	-6,3
Social støtte og feedback fra kolleger	-4,3	-1,7	-6,0
Socialt fællesskab i arbejdet	-4,8	-2,7	-7,5
VÆRDIER			
Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere	-4,2	0,6	-3,6
Tillid og troværdighed mellem de ansatte	-5,2	-5,3	-10,5
Retfærdighed og respekt	-5,3	0,1	-5,2
PERSON-ARBEJDE			
Familie-arbejde konflikt	-2,9	3,4	0,5
Tilfredshed med arbejdet	-5,6	-0,8	-6,4
HELBRED OG VELBEFINDENDE			
Selvvurderet helbred	0,6	2,3	2,9
Stress	-0,6	5,0	4,4
Søvnbesvær	-2,4	2,0	-0,4

Se note 13.

**Tabel 5.3 Udviklingen i arbejdsmiljøet i Transportcentret i projektperioden**

Skala 1 – 5	2007 – 2008	2008 – 2009	2007 – 2009
KUNDEKONTAKTEN			
Har du mulighed for at levere en god service?	0,0	0,1	0,1
Er der konflikt mellem antal kontakter og forventet service?	-0,1	0,1	0,0
Skal du sende kundehenvendelser videre, du kunne have færdiggjort selv?	-0,1	0,1	0,0
Skal du overtale kunden til mere, end kunden ønsker eller har brug for?	-0,3	0,2	-0,1
Er kunder vrede eller ubehagelige mod dig	0,1	0,2	0,3
INDFLYDELSE			
Indflydelse på arbejdets udførelse	-0,2	0,0	-0,2
Indflydelse på placering af pauser	-0,2	0,4	0,2
Indflydelse på arbejdstidens placering	-0,1	-0,1	-0,2
TEAM			
Er du glad for at være i det team, du arbejder i nu?	-0,3	0,0	-0,3
DET TEKNISKE SYSTEM			
Giver edb- og telefonsystemerne dig den støtte i arbejdet, som du har brug for?	-0,1	-0,4	-0,5

Se note 13.

**Tabel 5.4 Udviklingen i arbejdsmiljøet i Transportcentret i projektperioden**

0-100 %	2007 - 2008	2008 - 2009	2007 - 2009
MÅLING, MEDLYT OG KOLLEGACOACH			
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret af målinger: HELT ENIG/ENIG	-28,3%	10,4%	-17,9%
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret af medlyt: HELT ENIG/ENIG	-29,8%	14,1%	-15,7%
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret af kollegacoach: HELT ENIG/ENIG	0,0%	9,5%	9,5%
KONKURRENCER			
Det giver motivation: Udsagnet valgt af:	3,0%	3,1%	6,1%
Det virker belastende og stressende: Udsagnet valgt af:	2,4%	5,0%	7,4%

Se note 13.

I Transportcentret blev arbejdsmiljøet markant dårligere fra første til anden benchmarkmåling (første søjle i tabel 5.2 - 5.4). Dette vakte ret stor undren både hos os og i projektgruppen, da dette kundecenter siden første benchmark havde arbejdet målrettet for at forbedre arbejdsmiljøet, selvom den første undersøgelse viste, at arbejdsmiljøet i kundecentret generelt var ret godt. Specielt undrede det os, at så mange medarbejdere ved den anden benchmark oplevede måling og medlyt som overvågning og kontrol (tabel 5.4), fordi der i den første benchmark netop i dette kundecenter var relativt få medarbejdere, der gjorde det (andelen af medarbejdere, der følte sig overvåget og kontrolleret af medlyt steg fra 4 % til 34 %, mens andelen, der følte sig overvåget og kontrolleret af målinger steg fra knap 22 % til knap 50 %).<sup>21</sup>

Den omfattende ændring kunne ikke forklares af, at der i den anden undersøgelse indgik et mindre team, som var markant mindre tilfreds end de øvrige medarbejdere. Og det forværrede arbejdsmiljø kunne heller ikke forklares af, at Transportcentret først kort tid før anden benchmarkmåling var begyndt at implementere de første forbedringstiltag besluttet i projektet. Den sene implementering kunne forklare, at der ikke var opnået en *forbedring* af arbejdsmiljøet, men ikke en direkte *forværring*.

Den sandsynlige forklaring kom frem på fortolkningsworkshoppen, hvor det af en af medarbejderne blev bemærket, at det nye "call-monitoring-system" nok spillede en rolle for medarbejdernes svar på spørgsmålene om målinger og medlyt. Det viste sig, at koncernledelsen kort efter den første benchmarkmåling havde besluttet, at der i alle koncernens kundecentre skulle implementeres et system, som optog alle kundesamtaler. Dette system blev først implementeret senere i projektperioden, men den usikkerhed, selve beslutningen om indførelsen havde betydet, kunne efter vores vurdering forklare en væsentlig del af tilbagegangen.

<sup>21</sup> Begreberne "målinger" og "medlyt" og deres udbredelse i kundecentre og deres betydning for arbejdsmiljøet udfoldes mere i kapitel 5.

Det er tankevækkende, at ingen – hverken ledere eller medarbejdere – i følgeforskningsinterviewene, som netop handlede om ændringer i arbejdsmiljøet, havde nævnt dette system. Systemet blev "bare" set som en teknisk foranstaltning, der er et grundvilkår i kundecentre og ikke som noget, der havde betydning for arbejdsmiljøet.

For Transportcentrets ledelse blev erkendelsen af medarbejdernes oplevelse af call-monitoring-systemet en "eye opener". Det betød, at ledelsen efterfølgende gjorde meget ud af at forklare, hvordan systemet kunne være en hjælp for medarbejderne i deres udvikling og hvordan det kunne bruges i forbindelse med kundeklager.

Selvom call-monitoring-systemet blev implementeret mellem anden og tredje benchmark, viste udviklingen i arbejdsmiljøet i denne periode (anden søjle i tabellen), at det i et vist omfang lykkedes for ledelsen at fjerne noget af medarbejdernes negative oplevelse af målinger og medlyt. Den generelle forværring af arbejdsmiljøet i første periode af projektet blev afløst af en lille forbedring på en række parametre, en fortsat omend mere beskedne forværring på andre og stort set uændret på resten. Den mest markante tilbagegang i denne periode var tilliden og troværdigheden mellem medarbejderne indbyrdes. En analyse viste, at der var en signifikant sammenhæng mellem de medarbejdere, som oplevede den indbyrdes tillid dårlig og de medarbejdere, som var bekymrede for at miste deres job. Denne sammenhæng fandt vi generelt i kundecentrene, men mest markant i Transportcentret, som i perioden mellem anden og tredje benchmark havde været igennem to fyringsrunder.

Samlet over projektperioden var der en markant negativ udvikling i Transportcentrets arbejdsmiljø. En negativ udvikling, som i vid udstrækning fandt sted i første del af perioden og som vi mener for en stor del kan tilskrives den planlagte indførelse af et teknisk system, som mange medarbejdere opfattede som overvågning og kontrol. Om AMICA-tiltagene til forbedring af arbejdsmiljøet, hvoraf de fleste først blev implementeret i anden del af projektperioden, har haft betydning for den stabilisering – og på enkelte punkter forbedring – af arbejdsmiljøet, der fandt sted i denne periode, kan vi ikke sige med sikkerhed. Men der er ingen tvivl om, at det er projektets fortjeneste, at Transportcentrets ledelse blev opmærksom på den negative oplevelse af det tekniske system og derfor kunne sætte målrettet ind i forhold til at mindske denne negative oplevelse og dermed den negative udvikling i arbejdsmiljøet.

### **Udviklingen i Myndighedscentret**

I Myndighedscentret blev arbejdsmiljøet markant bedre mellem første og anden benchmark (første søjle i tabel 5.5 – 5.7). Forbedringen skete både i forhold til kravene i arbejdet, hvor arbejdstempoet oplevedes mærkbart mindre, i forhold til indflydelse, som blev mærkbart større og i forhold til udviklingsmuligheder, som blev større om end ikke helt de 5 point, der skulle til at vi kalder den mærkbar. Også udviklingsklimaet og det vi med en fælles betegnelse kalder "social kapital" (tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere og retfærdighed og respekt) blev mærkbart bedre. Den samlede tilfredshed med arbejdet blev større og medarbejderne oplevede i mindre grad konflikter mellem antallet af kontakter og den forventede service. Medarbejdernes oplevelse af at føle sig overvåget og kontrolleret af målinger og medlyt blev betydeligt mindre (andelen, der følte sig overvåget og kontrolleret af målinger faldt fra 52 % til 40 % og andelen som

følte sig overvåget og kontrolleret af medlyt faldt fra knap 33 % til godt 25 %). Der var herudover signifikant flere medarbejdere, der oplevede at deres arbejdsplads leverede service af høj kvalitet (data ikke vist).

**Tabel 5.5 Udviklingen i arbejdsmiljøet i Myndighedscentret i projektperioden**

Skala 0 – 100	2007 - 2008	2008 - 2009	2007 - 2009
KRAV I ARBEJDET			
Arbejdstempo	9,0	2,0	11,0
Krav om at skjule følelser	2,0	-0,1	1,9
ARBEJDETS ORGANISERING OG INDHOLD			
Indflydelse i arbejdet	5,8	-0,3	5,5
Udviklingsmuligheder i arbejdet	4,5	-2,3	2,2
Mening i arbejdet	1,8	-2,1	-0,3
LEDELSE OG SAMARBEJDE			
Forudsigelighed (information)	8,6	1,4	10,0
Belønning	3,5	-0,5	3,0
Rolleklarhed	3,7	-0,2	3,5
Ledelseskvalitet	3,8	4,0	7,8
Udviklingsledelse	3,2	3,4	6,6
Udviklingsklima	5,0	0,9	5,9
Social støtte og feedback fra nærmeste leder	4,1	2,6	6,7
Social støtte og feedback fra kolleger	1,4	1,2	2,6
Socialt fællesskab i arbejdet	0,5	-2,0	-1,5
VÆRDIER			
Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere	5,7	-3,0	2,7
Tillid og troværdighed mellem de ansatte	-0,2	-1,2	-1,4
Retfærdighed og respekt	6,1	-3,3	2,8
PERSON-ARBEJDE			
Familie-arbejde-konflikt	2,7	-1,2	1,5
Tilfredshed med arbejdet	8,8	-3,8	5,0
HELBRED OG VELBEFINDENDE			
Selv vurderet helbred	0,5	0,0	0,5
Stress	4,9	-0,3	4,6
Søvnbesvær	0,7	-0,2	0,5

Se note 13.

**Tabel 5.6 Udviklingen i arbejdsmiljøet i Myndighedscentret i projektperioden**

Skala 1 – 5	2007 – 2008	2008 – 2009	2007 – 2009
<b>KUNDEKONTAKTEN</b>			
Har du mulighed for at levere en god service?	0,2	0,0	0,2
Er der konflikt mellem antal kontakter og forventet service?	0,5	0,2	0,7
Skal du sende kundehenvendelser videre, du kunne have færdiggjort selv?	0,1	-0,1	0,0
Skal du overtale kunden til mere, end kunden ønsker eller har brug for?	0,0	-0,1	-0,1
Er kunder vrede eller ubehagelige mod dig?	0,3	0,1	0,4
<b>INDFLYDELSE</b>			
Indflydelse på arbejdets udførelse	0,3	0,0	0,3
Indflydelse på placering af pauser	0,3	0,1	0,4
Indflydelse på arbejdstidens placering	0,3	0,2	0,5
<b>TEAM</b>			
Er du glad for at være i det team, du arbejder i nu?	0,0	-0,3	-0,3
<b>DET TEKNISKE SYSTEM</b>			
Giver edb- og telefonsystemerne dig den støtte i arbejdet, som du har brug for?	0,1	0,2	0,3

Se note 13.

**Tabel 5.7 Udviklingen i arbejdsmiljøet i Myndighedscentret i projektperioden**

0-100 %	2007 – 2008	2008 – 2009	2007 – 2009
<b>MÅLING, MEDLYT OG KOLLEGACOACH</b>			
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret af målinger: HELT ENIG/ENIG	12,0%	13,8%	25,8%
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret af medlyt: HELT ENIG/ENIG	7,2%	18,8%	26,0%
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret af kollegacoach: HELT ENIG/ENIG	-0,6%	0,6%	0,0%
<b>KONKURRENCER</b>			
Det giver motivation: Udsagnet valgt af:	1,5%	-0,6%	0,9%
Det virker belastende og stressende: Udsagnet valgt af:	1,9%	-1,7%	0,2%

Se note 13.

Der er for os ingen tvivl om, at den positive udvikling i Myndighedscentret fra første til anden benchmark i høj grad kan tilskrives AMICA-projektet. Ikke kun de indsatser, som direkte blev igangsat i projektet på baggrund af den første benchmark, men også den bevågenhed, som projektet havde i kundecentret, fordi projektgruppen bevidst spillede input fra projektet ind i alle udviklingsaktiviteter og på alle beslutningsniveauer. En del af den positive udvikling skyldes givetvis også, at et antal af de mest utilfredse medarbejdere via en tilbagegangsordning forlod kundecentret i perioden. Det var et for-

holdsvis beskedent antal, der forlod kundecentret, og dette er ikke i sig selv udslagsgivende for resultaterne. Men interviewene viste, at det betød noget for de tilbageværende, at den negative stemning, som disse utilfredse medarbejdere havde skabt, forsvandt. For de tilbageværende medarbejdere havde tilvænnningen til de særlige arbejdsvilkår i et kundecenter formodentlig også spillet ind, da kundecentret var ret nystartet, da projektet startede.

Fra anden til tredje benchmark gik den positive udvikling i Myndighedscentret i vid udstrækning i stå (søjle 2 i tabel 5 – 5.7). Det kom som en glædelig overraskelse for projektgruppen, at der ikke var en mere negativ udvikling, fordi det i den periode var besluttet, at kundecentret, som medarbejderne nu oplevede fungerede som en sammenhængende og på mange måder ok arbejdsplads, nu skulle opdeles i to selvstændige organisatoriske enheder. Frustrationen over og utilfredsheden med denne beslutning afspejlede sig utvivlsomt i tendensen til at Myndighedscentrets ”sociale kapital” blev mindre (tillid og troværdighed samt retfærdighed og respekt), og i den mindre tilfredshed med arbejdet (ingen af disse fald var store nok til at blive markeret som mærkbare).

På de parametre, som indsatsen i AMICA primært rettede sig mod at forbedre, var der i perioden fortsat en positiv udvikling, selvom denne ikke var stor nok til at blive markeret som mærkbar. Der var således en positiv udvikling i dimensionerne relateret til den nærmeste ledelse, i forhold til kundekontakten og i indflydelsen på placering af arbejdstid og pauser. Andelen af medarbejdere, der følte sig overvåget og kontrolleret af målinger og medlyt, faldt fortsat – andelen, som følte sig overvåget og kontrolleret af medlyt, faldt meget markant, fra godt 25 % til knap 7 %, hvilket hang sammen med den fortsatte udbredelse af ”coachende samlyt”. At det i den turbulente periode med endnu en organisatorisk kolbøtte faktisk lykkedes Myndighedscentret at fastholde en positiv udvikling på indsatsområderne i AMICA, finder vi både glædeligt og bemærkelsesværdigt.

Den positive udvikling af arbejdsmiljøet i Myndighedscentret set over hele projektperioden (søjle 3 i tabel 5.5 – 5.7) dækkede altså over en markant positiv udvikling i første del, som i anden del afløses af et mindre fald på nogle parametre og en mindre stigning på andre. Antallet af parametre, hvor forbedringen skønnes mærkbar, var samlet set større over hele projektperioden end i den første del. Efter vores vurdering kunne en stor del af denne positive udvikling helt eller delvis tilskrives AMICA.

### **Udviklingen i Borgerservicecentret**

I Borgerservicecentret blev arbejdsmiljøet fra første til anden benchmark meget markant bedre på to parametre: arbejdstempo og stress (tabel 5.8 første søjle). På disse parametre lå Borgerservicecentret meget højt i den første måling (hvilket arbejdsmiljømæssigt er dårligt) og indsatsen efter første benchmark blev derfor først og fremmest sat ind i forhold til disse. Den positive udvikling i Borgerservicecentret mener vi derfor kan tilskrives AMICA-projektet.

Fra anden til tredje benchmark (Tabel 5.8, anden søjle) fastholdtes den positive ændring på arbejdstempo og stress stort set. Herudover var der en markant fremgang på ”Social

støtte og feedback fra nærmeste leder” og på ”Retfærdighed og respekt”. Fremgangen i støtte og feedback fra nærmeste leder fulgt af en fremgang på ”Ledelseskvalitet” (om end denne ikke var helt 5 point og dermed markeret som mærkbar). Den positive udvikling på de parametre, som eksplicit har med nærmeste leder at gøre, tilskrives vi den målrettede coaching af teamlederne, som borgerservicechefen brugte benchmark-målingerne til, efter at anden måling viste en nedgang, specielt i støtte og feedback fra nærmeste leder.

**Tabel 5.8 Udviklingen i arbejdsmiljøet i Borgerservicecentret i projektperioden**

Skala 0 – 100	2007 – 2008	2008 – 2009	2007 – 2009
KRAV I ARBEJDET			
Arbejdstempo	17,0	-3,7	13,3
Krav om at skjule følelser	-1,0	-1,6	-2,6
ARBEJDETS ORGANISERING OG INDHOLD			
Indflydelse i arbejdet	-0,3	1,5	1,2
Udviklingsmuligheder i arbejdet	-2,5	3,6	1,1
Mening i arbejdet	-1,6	4,0	2,4
LEDELSE OG SAMARBEJDE			
Forudsigelighed (information)	-0,4	1,7	1,3
Belønning	-1,5	3,7	2,2
Rolleklarhed	4,6	0,8	5,4
Ledelseskvalitet	-0,8	4,4	3,6
Udviklingsledelse	-3,5	0,8	-2,7
Udviklingsklima	4,3	-0,1	4,2
Social støtte og feedback fra nærmeste leder	-4,8	6,0	1,2
Social støtte og feedback fra kolleger	2,5	2,1	4,6
Socialt fællesskab i arbejdet	0,8	2,0	2,8
VÆRDIER			
Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere	0,7	1,8	2,5
Tillid og troværdighed mellem de ansatte	3,0	-5,9	-2,9
Retfærdighed og respekt	-0,7	5,9	5,2
PERSON-ARBEJDE			
Familie-arbejde-konflikt	4,1	1,5	5,6
Tilfredshed med arbejdet	1,1	4,0	5,1
HELBRED OG VELBEFINDENDE			
Selvvrideret helbred	1,9	3,9	5,8
Stress	11,4	-0,1	11,3
Søvnbesvær	2,9	2,0	4,9

Se note 13.



**Tabel 5.9 Udviklingen i arbejdsmiljøet i Borgerservicecentret i projektperioden**

Skala 1 – 5	2007 - 2008	2008 - 2009	2007 - 2009
<b>KUNDEKONTAKTEN</b>			
Har du mulighed for at levere en god service?	-0,1	0,1	0,0
Er der konflikt mellem antal kontakter og forventet service?	0,3	-0,2	0,1
Skal du sende kundehenvendelser videre, du kunne have færdiggjort selv?	0,2	-0,1	0,1
Skal du overtale kunden til mere, end kunden ønsker eller har brug for?	0,1	-0,2	-0,1
Er kunder vrede eller ubehagelige mod dig?	0,0	0,1	0,1
<b>INDFLYDELSE</b>			
Indflydelse på arbejdets udførelse	-0,1	0,0	-0,1
Indflydelse på placering af pauser	0,0	-0,1	-0,1
Indflydelse på arbejdstidens placering	-0,1	-0,1	-0,2
<b>TEAM</b>			
Er du glad for at være i det team, du arbejder i nu?	0,1	0,0	0,1
<b>DET TEKNISKE SYSTEM</b>			
Giver edb- og telefonsystemerne dig den støtte i arbejdet, som du har brug for?	0,0	-0,1	-0,1

Se note 13.

**Tabel 5.10 Udviklingen i arbejdsmiljøet i Borgerservicecentret i projektperioden**

0-100 %	2007 - 2008	2008 - 2009	2007 - 2009
<b>MÅLING, MEDLYT OG KOLLEGACOACH</b>			
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret af målinger: HELT ENIG/ENIG	3,1 %	5,8 %	8,9 %
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret af medlyt: HELT ENIG/ENIG	-14,6 %	30,0 %	15,4 %
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret af kollegacoach: HELT ENIG/ENIG	0,0 %	0,0 %	0,0%
<b>KONKURRENCER</b>			
Det giver motivation: Udsagnet valgt af:	-2,8 %	7,1 %	4,3 %
Det virker belastende og stressende: Udsagnet valgt af:	4,2 %	-1,7 %	2,5 %

Se note 13.

Fremgangen på "Retfærdighed og respekt" tyder - sammen med mindre fremgange på de fleste dimensioner om ledelse - på, at medarbejderne anerkendte og værdsatte borgerservicechefens indsats for at sikre gode arbejdsforhold for medarbejderne. Der var ikke umiddelbart nogen god forklaring på det mærkbare fald i tilliden og troværdigheden mellem Borgerservicecentrets medarbejdere.

Samlet over hele projektperioden var der en positiv udvikling af arbejdsmiljøet i Borger-servicecentret (Tabel 5.8 – 5.10 søjle 3). Den positive udvikling skete både mellem første og anden og mellem anden og tredje måling og resulterede i en mærkbar fremgang på i alt otte parametre. Andelen af medarbejderne, som oplevede målinger som overvågning og kontrol, faldt samlet over hele projektperioden fra godt 19 % til godt 10 %, hvilket var nok til at blive markeret som mærkbar. Også dette som følge af en målrettet indsats for at medarbejderne ikke skulle have denne oplevelse.<sup>22</sup> Den positive udvikling af arbejdsmiljøet i Borgerservicecentret mener vi i høj grad kan tilskrives AMICA-projektet.

### Udviklingen i Bankcentret

I Bankcentret var der fra første til anden benchmark en generel positiv udvikling i arbejdsmiljøet – om end den ikke er så stor, at den markeres med grøn (Tabel 5.11 – 5.13, første søjle). Da der reelt ikke blev iværksat nogle tiltag i AMICA-projektet i Bankcentret, kan denne positive udvikling efter vores vurdering *ikke* tilskrives AMICA-projektet. Følgeforskningsinterviewene tydede på, at en del af forklaringen på den positive udvikling kunne være, at der i perioden blev ansat flere medarbejdere, herunder flere studerende, som tog nogle af de opgaver, som kundekonsulenterne oplevede mest rutineprægede og kedelige.

Den mest negative udvikling i perioden er på spørgsmålet om medarbejderne oplevede at der var konflikt mellem antal kundekontakter og forventet service. Se tabel 5.12. Forklaringen på dette var en ændring i medarbejdernes mål, der blev gennemført i denne periode og som betød, at der blev fastsat et antal kald, som alle medarbejdere skulle leve op til (12 kald i timen). Selvom denne ændring afspejlede sig som en negativ ændring i arbejdsmiljøet på dette ene punkt, havde det tilsyneladende ikke den store betydning for medarbejdernes oplevelse af at have fået et (lidt) bedre arbejdsmiljø. Da arbejdsmiljøet ifølge første måling var rigtig godt, må en forbedring faktisk betragtes som værende meget positiv.

I mellem anden og tredje benchmark (Tabel 5.11 – 5.13, søjle 2) var der en generel tilbagegang i forhold til arbejdsmiljøet – på de fleste punkter ikke stor nok til at blive markeret som mærkbar. På dimensionerne "Forudsigelighed", "Udviklingsledelse" og "Familie-arbejde konflikt" var tilbagegangen så stor, at den vurderedes mærkbar. Også "Indflydelsen på arbejdstiden" faldt mærkbart og på "Indflydelse i arbejdet" og "Selvvurderet helbred" og "Stress" var tilbagegangen også tæt på at være vurderet mærkbar. Forklaringen på denne tilbagegang var uden tvivl indførelsen af et ressource- og vagtplanlægningsystem i perioden.

Både ledelsen og tillidsrepræsentanten i projektgruppen var opmærksomme på risikoen for at indførelsen ville kunne have en negativ indflydelse, fordi en del medarbejdere fik ændret deres arbejdstider. Det var netop for at forsøge at forebygge eller minimere en sådan negativ påvirkning for medarbejderne, at projektgruppen havde været opsøgende om vagtplanlægningsystem i forhold til de andre kundecentre i AMICA – uden dog at

---

<sup>22</sup> Den store stigning fra 2007 til 2008 og det endnu større fald fra 2008 til 2009 i antallet af medarbejdere, som føler sig overvåget og kontrolleret af medlyt, kan ikke umiddelbart forklares, da medlyt i den form, som det har i de fleste kundecentre, slet ikke fandt sted i Borgerservicecentret.

have fundet, hvad de søgte. Den usikkerhed og belastning, medarbejderne oplevede i forbindelse med implementeringen af vagtplanlægningssystemet, blev ikke mindre af, at Banken i samme periode outsourcede lønssystemet med det resultat, at medarbejderne fik forkerte og uigennemskuelige lønsedler – noget de bestemt ikke var vant til.

**Tabel 5.11 Udviklingen i arbejdsmiljøet i Bankcentret i projektperioden**

Skala 0 – 100	2007 – 2008	2008 – 2009	2007 – 2009
<b>KRAV I ARBEJDET</b>			
Arbejdstempo	0,4	1,3	1,7
Krav om at skjule følelser	2,5	-1,5	1,0
<b>ARBEJDETS ORGANISERING OG INDHOLD</b>			
Indflydelse i arbejdet	3,2	-4,5	-1,3
Udviklingsmuligheder i arbejdet	2,9	-3,6	-0,7
Mening i arbejdet	2,1	-2,9	-0,8
<b>LEDELSE OG SAMARBEJDE</b>			
Forudsigelighed (information)	4,7	-5,1	-0,4
Belønning	2,9	-3,3	-0,4
Rolleklarhed	1,9	-2,3	-0,4
Ledelseskvalitet	2,1	-4,0	-1,9
Udviklingsledelse	4,2	-7,3	-3,1
Udviklingsklima	2,1	-4,4	-2,3
Social støtte og feedback fra nærmeste leder	2,1	-2,1	0,0
Social støtte og feedback fra kolleger	2,2	-4,7	-2,5
Socialt fællesskab i arbejdet	0,4	-1,7	-1,3
<b>VÆRDIER</b>			
Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere	2,5	-3,9	-1,4
Tillid og troværdighed mellem de ansatte	-1,6	-2,7	-4,3
Retfærdighed og respekt	3,3	-3,3	0,0
<b>PERSON-ARBEJDE</b>			
Familie-arbejde-konflikt	3,1	-5,6	-2,5
Tilfredshed med arbejdet	3,1	-2,3	0,8
<b>HELBRED OG VELBEFINDENDE</b>			
Selvvrideret helbred	2,0	-4,5	-2,5
Stress	2,7	-4,8	-2,1
Søvnbesvær	0,6	-3,7	-3,1

Se note 13.

**Tabel 5.12 Udviklingen i arbejdsmiljøet i Bankcentret i projektperioden**

Skala 1 – 5	2007 - 2008	2008 - 2009	2007 - 2009
<b>KUNDEKONTAKTEN</b>			
Har du mulighed for at levere en god service?	-0,2	-0,1	-0,3
Er der konflikt mellem antal kontakter og forventet service?	-0,3	-0,3	-0,6
Skal du sende kundehenvendelser videre, du kunne have færdiggjort selv?	-0,1	-0,1	-0,2
Skal du overtale kunden til mere, end kunden ønsker eller har brug for?	-0,1	0,0	-0,1
Er kunder vrede eller ubehagelige mod dig?	-0,2	0,0	-0,2
<b>INDFLYDELSE</b>			
Indflydelse på arbejdets udførelse	-0,1	0,0	-0,1
Indflydelse på placering af pauser	0,0	0,2	0,2
Indflydelse på arbejdstidens placering	0,2	-0,4	-0,2
<b>TEAM</b>			
Er du glad for at være i det team, du arbejder i nu?	0,1	0,0	0,1
<b>DET TEKNISKE SYSTEM</b>			
Giver edb- og telefonsystemerne dig den støtte i arbejdet, som du har brug for?	0,0	-0,3	-0,3

Se note 13.

**Tabel 5.13 Udviklingen i arbejdsmiljøet i Bankcentret i projektperioden**

0-100 %	2007 - 2008	2008 - 2009	2007 - 2009
<b>MÅLING, MEDLYT OG KOLLEGACOACH</b>			
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret af målinger: HELT ENIG/ENIG	11,5 %	-10,4 %	1,1 %
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret af medlyt: HELT ENIG/ENIG	5,6 %	-9,0 %	-3,4 %
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret af kollegacoach: HELT ENIG/ENIG	-1,8 %	2,6 %	0,8 %
<b>KONKURRENCER</b>			
Det giver motivation: Udsagnet valgt af:	4,2 %	-1,5 %	2,7 %
Det virker belastende og stressende: Udsagnet valgt af:	-3,5 %	5,4 %	1,9 %

Se note 13.

Samlet over projektperioden var arbejdsmiljøet i Bankcentret stort set uændret, idet fremgangen det første år godt og vel blev modsvaret af en tilbagegang det andet år. Kun på spørgsmålet om konflikten mellem antal kontakter og forventet kvalitet var udviklingen over begge år så negativ, at den vurderes at være mærkbar, hvilket på baggrund af hvad nogle medarbejdere sagde i interviewene, som nævnt kunne begrundes i "12 i timen"-konceptet.

Det kan efter vores vurdering hverken tilskrives AMICA-projektet, at Bankcentret fik et bedre arbejdsmiljø i den første del af projektperioden eller at de fik et dårligere i den sidste del. Hvis Bankcentret havde kunnet hente mere støtte og kvalificeret sparring om indførelsen af vagtplanlægningen i de andre kundecentre, var tilbagegangen måske blevet mindre. I stedet bidrager Bankcentret efterfølgende gennem deltagelse i et forskningsprojekt om "Prioriteret arbejdstid", forhåbentlig til at andre kundecentre og virksomheder med skiftende arbejdstider får nogle brugbare erfaringer på dette område.

### **Udviklingen i Teleleverandørcentret**

I Teleleverandørcentret blev arbejdsmiljøet generelt bedre fra første til anden benchmark (Tabel 5.14 -5.16, søjle 1). Et højere arbejdstempo var den eneste mærkbare tilbagegang, mens den generelle tilfredshed steg betydeligt (og mærkbart) ligesom flere dimensioner i forhold til nærmeste leder ("Ledelseskvalitet" og "Støtte og feedback fra nærmeste leder") blev mærkbart bedre. Den positive udvikling i forhold til nærmeste leder hang efter vores vurdering primært sammen med at teamene blev mindre og teamlederen dermed kom tættere på, hvilket også afspejlede sig i en større glæde ved at være i teamet (om end denne forbedring ikke var mærkbar). Projektgruppens vurdering var, at den positive udvikling hang sammen med, at ledelsen i kundecentret var blevet mere synlig med den nye kundecenterchef, der var kommet til kort tid før målingen.

Eftersom Teleleverandørcentret reelt ikke satte aktiviteter i gang i AMICA kan den positive udvikling efter vores vurdering næppe tilskrives AMICA.

Den positive udvikling i Teleleverandørcentret fra første til anden benchmark blev afløst af en overvejende negativ udvikling i arbejdsmiljøet fra anden til tredje benchmark (Tabel 5.14 -5.16, søjle 2). Faldet i ledelseskvalitet og i tilfredsheden med arbejdet var begge mærkbare og opvejede stort set den positive udvikling i disse parametre i første periode. Medarbejderne oplevede i mærkbar højere grad at skulle overtale kunderne til mere end kunden ønskede eller havde brug for og mærkbart flere medarbejdere følte sig overvåget og kontrolleret af målinger og medlyt. Følgeforskningen giver ikke nogen entydig forklaring på denne udvikling, men det er vores vurdering, at den nye kundecenterchef ud over at være mere synlig også skærpede kravene til kundecentrets medarbejdere. På ét punkt var der dog en mærkbar forbedring, nemlig på indflydelsen på placering af pauser. Arbejdstempoet steg ikke fortsat.

Den større indflydelse på placeringen af pauser kunne skyldes at planlægningsfunktionen med projektgruppens ord havde fået mindre magt, hvilket måske også kunne afspejle sig i en lidt større (om end ikke mærkbar) indflydelse på placeringen af arbejdstiden. Nogle medarbejdere oplevede i hvert fald, at det var blevet lettere at få fri, hvis man havde brug for det, og at det i nogle tilfælde var blevet muligt at bytte vagter indbyrdes. Om det fokus, der i AMICA-projektet var på medarbejderindflydelse, herunder ikke mindst indflydelse på arbejdstid og pauser, havde en betydning for denne udvikling i Teleleverandørcentret, ved vi ikke med sikkerhed. Generelt er det som tidligere nævnt ikke vores vurdering at arbejdsmiljøudviklingen i Teleleverandørcentret kan tilskrives AMICA-projektet.

Over den samlede projektperiode var udviklingen af arbejdsmiljøet i Teleleverandørcentret ikke særlig stor. Arbejdstempoet steg samlet set, mens både stress og søvnbesvær lidt imod hvad man ville forvente faldt. Den positive udvikling i indflydelsen på pauseernes placering var samlet set mærkbar over perioden. Andelen af medarbejdere, der følte sig overvåget og kontrolleret af målinger og medlyt, steg i perioden – halvdelen af alle medarbejdere i Teleleverandørcentret havde ved slutningen af projektperioden denne følelse af målinger, hvilket kunne bekræfte vores antagelse om, at "skruen var blevet strammet" i forhold til de mål, der skulle nås.

**Tabel 5.14 Udviklingen i arbejdsmiljøet i Teleleverandørcentret i projektperioden**

Skala 0 – 100	2007 - 2008	2008 - 2009	2007 - 2009
KRAV I ARBEJDET			
Arbejdstempo	-8,1	1,9	-6,2
Krav om at skjule følelser	1,7	0,4	2,1
ARBEJDETS ORGANISERING OG INDHOLD			
Indflydelse i arbejdet	2,3	1,2	3,5
Udviklingsmuligheder i arbejdet	-1,1	0,9	-0,2
Mening i arbejdet	2,3	-3,7	-1,4
LEDELSE OG SAMARBEJDE			
Forudsigelighed (information)	1,1	-2,8	-1,7
Belønning	4,4	-4,1	0,3
Rolleklarhed	1,0	-0,1	0,9
Ledelseskvalitet	8,2	-6,2	2,0
Udviklingsledelse	3,7	1,1	4,8
Udviklingsklima	4,7	-2,5	2,2
Social støtte og feedback fra nærmeste leder	6,4	-4,2	2,2
Social støtte og feedback fra kolleger	1,6	-1,8	-0,2
Socialt fællesskab i arbejdet	1,3	-1,8	-0,5
VÆRDIER			
Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere	3,6	-4,1	-0,4
Tillid og troværdighed mellem de ansatte	3,3	-0,5	2,8
Retfærdighed og respekt	5,6	-2,8	2,8
PERSON-ARBEJDE			
Familie-arbejde-konflikt	0,0	2,4	2,4
Tilfredshed med arbejdet	9,2	-8,6	0,6
HELBRED OG VELBEFINDENDE			
Selvvurderet helbred	2,1	2,4	4,5
Stress	3,3	2,5	5,8
Søvnbesvær	2,8	3,2	6,0

Se note 13.

**Tabel 5.15 Udviklingen i arbejdsmiljøet i Teleleverandørcentret i projektperioden**

Skala 1 – 5	2007 - 2008	2008 - 2009	2007 - 2009
<b>KUNDEKONTAKTEN</b>			
Har du mulighed for at levere en god service?	0,0	0,0	0,0
Er der konflikt mellem antal kontakter og forventet service?	-0,1	0,1	0,0
Skal du sende kundehenvendelser videre, du kunne have færdiggjort selv?	0,2	-0,2	0,0
Skal du overtale kunden til mere, end kunden ønsker eller har brug for?	0,3	-0,4	-0,1
Er kunder vrede eller ubehagelige mod dig?	0,0	0,0	0,0
<b>INDFLYDELSE</b>			
Indflydelse på arbejdets udførelse	0,1	0,0	0,1
Indflydelse på placering af pauser	-0,1	0,6	0,5
Indflydelse på arbejdstidens placering	0,0	0,2	0,2
<b>TEAM</b>			
Er du glad for at være i det team, du arbejder i nu?	0,2	0,0	0,2
<b>DET TEKNISKE SYSTEM</b>			
Giver edb- og telefonsystemerne dig den støtte i arbejdet, som du har brug for?	0,0	0,0	0,0

Se note 13.

**Tabel 5.16 Udviklingen i arbejdsmiljøet i Teleleverandørcentret i projektperioden**

0-100 %	2007 – 2008	2008 – 2009	2007 – 2009
<b>MÅLING, MEDLYT OG KOLLEGACOACH</b>			
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret af målinger: HELT ENIG/ENIG	2,2 %	-10,8 %	-8,6 %
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret af medlyt: HELT ENIG/ENIG	-0,5 %	-6,7 %	-7,2 %
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret af kollegacoach: HELT ENIG/ENIG	-1,1 %	2,7 %	1,6 %
<b>KONKURRENCER</b>			
Det giver motivation: Udsagnet valgt af:	11,9 %	-6,2 %	5,7 %
Det virker belastende og stressende: Udsagnet valgt af:	5,1 %	-9,7 %	-4,6 %

Se note 13.

## Udviklingen blandt medarbejdere med flere års anciennitet

For at vurdere i hvilken grad en positiv udvikling i arbejdsmiljøet skyldtes, at de medarbejdere, som i udgangspunktet var mest utilfredse, havde forladt virksomheden, har vi set på svarene fra de medarbejdere, som har besvaret undersøgelsen både ved førmålingen i 2007 og ved follow up-målingen i 2009. Vi har i tabel 5.17 og 5.18 vist svarene fra "gengangerne" (medarbejdere, som har svaret på undersøgelsen både i 2007 og 2009) i de fem kundecentre opgjort på samme måde som ovenfor.

Når vi ser på udviklingen i de forskellige kundecentre på denne måde, ser vi, at den positive udvikling fuldt ud genfindes blandt "gengangerne" i Myndighedscentret, i mindre grad blandt "gengangerne" i Borgerservicecentret og slet ikke i Teleleverandørcentret, hvor den beskudne positive udvikling opgjort for alle medarbejdere er afløst af en meget kraftig negativ udvikling. Den stort set uændrede situation for alle medarbejdere i Bankcentret er, når man ser på de medarbejdere, der har svaret i både 2007 og 2009, ændret til en kraftig negativ udvikling. Til gengæld er den meget negative udvikling i transportcentret blevet mere sammensat med en positiv og en negativ udvikling på ca. lige mange dimensioner.

Udviklingen i Teleleverandørcentret og Bankcentret illustrerer den tendens, vi og andre tidligere har set i kundecentre. Nemlig at arbejdets rutineprægede og til tider ensformige karakter betyder, at mange medarbejdere efter ret kort tids ansættelse oplever arbejdsmiljøet som dårligere, selvom det måske de facto er uændret. Vi har tidligere vist denne tendens i AMICA-kundecentrene, hvor vi på tværs af øvrige store forskelle og mest markant i underleverandørcentre fandt, at medarbejdere med under et års anciennitet i kundecentret på en lang række parametre er mere tilfredse end deres kolleger med højere anciennitet (Mathiesen et al. 2009).

Denne analyse viser, at det er nødvendigt for kundecentre at gøre en særlig indsats, hvis de gerne vil fastholde deres erfarne medarbejdere. Og det gælder tilsyneladende både interne og underleverandørcentre og både kundecentre, som i udgangspunktet har et virkelig godt psykisk arbejdsmiljø, og kundecentre med et mindre fordelagtigt udgangspunkt.

Vi vurderer, at denne opgørelse viser, at den indsats for at forbedre medarbejdernes arbejdsmiljø, som de tre mest dedikerede kundecentre i AMICA-projektet har forsøgt, i højere grad end andre – mere tilfældige indsatser – opleves som positive af de erfarne medarbejdere. Selv i Transportcentret, hvor indsatsen for at forbedre arbejdsmiljøet var kraftigt modvirket af indførelsen af call-monitoring-systemet, oplevede de erfarne medarbejdere på nogle punkter en positiv udvikling.



**Tabel 5.17 Udviklingen i arbejdsmiljøet for dem, der har svaret både i 2007 og 2009**

Skala 0 – 100	Borger-service-center	Myndigheds-center	Transport-center	Bank-center	Tele-leverandør-center
Antal besvarelser (n)	36	131	23	80	54
KRAV I ARBEJDET					
Arbejdstempo	12,3	11,8	9,4	1,7	-9,0
Krav om at skjule følelser	-1,9	1,2	3,3	2,1	2,2
ARBEJDETS ORGANISERING OG INDHOLD					
Indflydelse i arbejdet	-0,7	4,5	-0,3	-5,4	-4,2
Udviklingsmuligheder i arbejdet	-4,0	2,9	-10,6	-6,4	-5,9
Mening i arbejdet	-0,7	2,4	-4,7	-4,3	-7,4
LEDELSE OG SAMARBEJDE					
Forudsigelighed (information)	-1,7	9,3	2,7	-2,0	-7,2
Belønning	-0,2	4,9	-3,3	-3,5	-8,2
Rolleklarhed	3,0	4,1	1,8	-1,3	-3,1
Ledelseskvalitet	3,6	7,3	-6,8	-2,3	-6,7
Udviklingsledelse	-7,9	4,1	-2,2	-6,9	-3,1
Udviklingsklima	0,2	6,8	-0,4	-7,4	-6,3
Social støtte og feedback fra nærmeste leder	-2,5	7,4	-2,9	-1,8	-3,2
Social støtte og feedback fra kolleger	-0,2	1,5	-4,7	-7,7	-4,0
Socialt fællesskab i arbejdet	1,4	-1,2	-8,3	-1,5	-4,2
VÆRDIER					
Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere	1,9	4,4	-1,9	-5,3	-8,0
Tillid og troværdighed mellem de ansatte	-1,4	-1,3	-4,7	-4,9	-4,0
Retfærdighed og respekt	2,1	5,2	-3,5	-1,6	-6,5
PERSON-ARBEJDE					
Familie-arbejde-konflikt	5,6	3,6	5,4	-2,2	-8,3
Tilfredshed med arbejdet	1,9	5,6	-7,2	-5,4	-9,9
HELBRED OG VELBEFINDENDE					
Selvvrurderet helbred	2,1	-0,2	6,5	-3,1	-6,0
Stress	8,9	5,3	5,7	-4,4	-9,6
Søvnbesvær	4,3	-0,6	3,5	-4,1	-6,3

**Tabel 5.18 Udviklingen i arbejdsmiljøet for dem, der har svaret både i 2007 og 2009**

Skala 0 – 100	Borger-service-center	Myndigheds-center	Transport-center	Bank-center	Tele-leverandør-center
Antal besvarelser (n)	36	131	23	80	54
<b>KUNDEKONTAKTEN</b>					
Har du mulighed for at levere en god service?	-0,1	0,1	0,3	-0,2	-0,1
Er der konflikt mellem antal kontakter og forventet service?	0,2	0,8	-0,1	-0,6	-0,2
Skal du sende kundeservice videre, du kunne have færdiggjort selv?	0,2	0,1	0,0	0,0	0,1
Skal du overtale kunden til mere, end kunden ønsker eller har brug for?	0,0	0,1	0,0	0,0	-0,5
Er kunder vrede eller ubehagelige mod dig	0,1	0,3	0,4	-0,4	0,0
<b>INDFLYDELSE</b>					
Indflydelse på arbejdets udførelse	-0,1	0,2	0,0	-0,1	0,0
Indflydelse på placering af pauser	-0,1	0,3	0,5	0,3	-0,2
Indflydelse på arbejdstidens placering	-0,3	0,3	-0,1	-0,3	0,3
<b>TEAM</b>					
Er du glad for at være i det team, du arbejder i nu?	0,0	-0,2	-0,3	0,0	-0,1
<b>DET TEKNISKE SYSTEM</b>					
Giver edb- og telefonsystemerne dig den støtte i arbejdet, som du har brug for?	0,1	0,1	-0,1	-0,4	-0,3

Se note 13.

## Medarbejdernes oplevelse af udviklingen

Det er bemærkelsesværdigt, at der i ingen af de fem kundecentre er et flertal af medarbejderne, der svarer, at deres arbejdsmiljø er blevet bedre, når de direkte adspurgt om de oplever, at det er blevet bedre eller dårligere i de senere år (se figur 5.1). Kun i Borgerservicecentret er der flere medarbejdere, der vurderer, at deres arbejdsmiljø er blevet bedre end medarbejdere, der vurderer, at det er blevet dårligere. Den største gruppe i alle kundecentrene vurderer arbejdsmiljøet uforandret.

I Myndighedscentret, hvor medarbejdernes besvarelser i øvrigt viser forbedringer på en række punkter, svarer en tredjedel at arbejdsmiljøet er blevet dårligere, mens kun knap hver fjerde svarer, at det er blevet bedre. Årsagen til denne umiddelbare modsætning er formodentlig den omfattende organisatoriske forandring, som kundecentret var præget af, da spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført. En række udsagn fra spørgeskemaundersøgelsen som uddybning af besvarelsen understøtter denne formodning:

„Strukturændringerne gør ikke arbejdsmiljøet bedre. Vi er jo startet helt forfra igen.“

„Der er sket store forandringer, nye kolleger er kommet til, mere eller mindre frivillige, som ikke helt forstår ånden der var her; det er lidt af en udfordring at få den skabt på ny så alle tager del i den.“

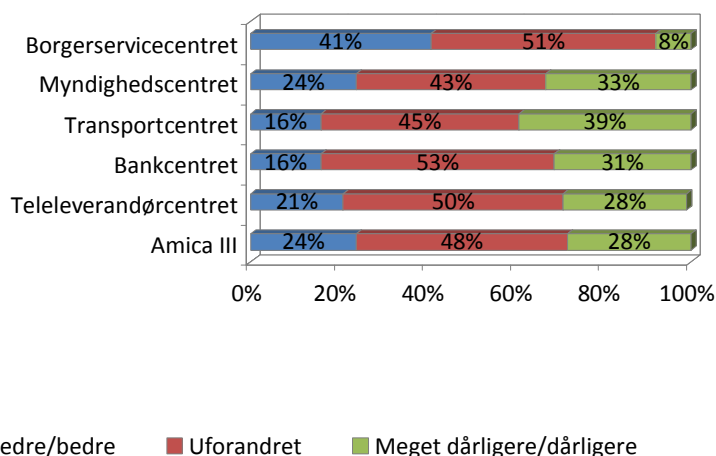
„Statens evindelige omstruktureringer som rammer i flæng og uden forvarsel ó det er uhyggeligt hvad disse ændringer betyder for arbejdsmiljøet og arbejdsglæden.“

„Generelt er arbejdsmiljøet blevet dårligt det sidste år pga. omstrukturering. Alle starter forfra med nye arbejdsopgaver og nye afdelinger. Denne omrokering virker negativt på mange og stemningen bliver dårlig.“

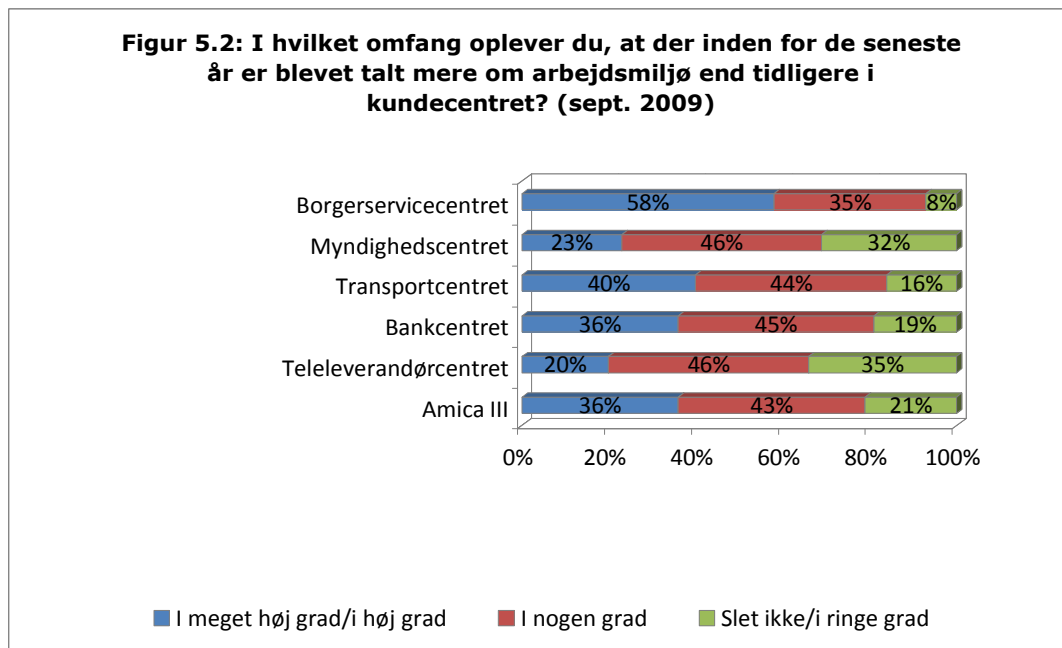
„Er skiftet (tvangsflyttet) fra en afdeling, jeg var meget glad for at være !!!!“

„Organisationsændring med krav om kompetenceudvikling, fratagelse af arbejdsopgaver med høj kompetence, hvor andre i organisationen skal kompetenceudvikles på området, arbejdsopgaver der flyttes rundt i organisationen uden man føler det giver mening.“

**Figur 5.1: Oplever du at dit arbejdsmiljø er blevet bedre eller dårligere inden for de seneste år? (sept. 2009)**



I alle fem kundecentre oplever flertallet af medarbejderne, at der er blevet talt mere om arbejdsmiljø end tidligere (figur 5.2). Borgerservicecentret skiller sig ud som det center, hvor markant flest oplever at der i højere grad er blevet talt mere om arbejdsmiljø.



I hvilken udstrækning, den højere grad af italesættelse af arbejdsmiljøet kan tilskrives AMICA, er naturligvis vanskeligt at sige, men i den udstrækning, AMICA har medvirket til at sætte arbejdsmiljø på dagsordenen, synes medarbejderne at have oplevet dette positivt. Der er i alle fem kundecentre betydeligt flere, som har svaret at den øgede snak overvejende har været positiv end at den overvejende har været negativ (figur 5.3). Igen skiller Borgerservicecentret sig ud, som det, hvor markant flest har oplevet snakken overvejende positiv. Flest i Bankcentret (næsten hver fjerde) har oplevet snakken overvejende negativt, hvilket sandsynligvis hænger sammen med indførelsen af det nye vagtplanlægningssystem i slutningen af projektperioden. En række udsagn i spørgeskemaet fra ansatte i Bankcentret, som uddybning af, hvad der har gjort deres arbejdsmiljø dårligere, understøtter dette:

„Vores nye bemandingssystem ó utrygt kun at kende arbejdstiden 6 uger frem.“

„Arbejdstider (gået fra faste tider til flydende tider som varsles ca. 4 uger) rigtig mange lange vagter. Ringe mulighed for at planlægge ens fritid.“

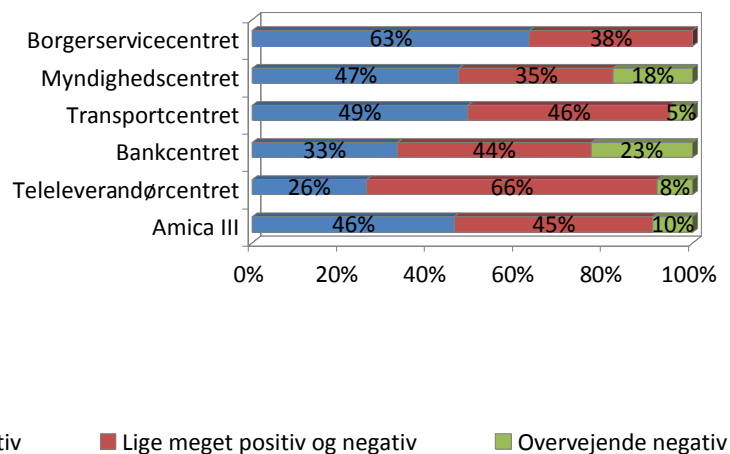
„Et nyt planlægningsværktøj giver meget usikkerhed og vagter, som man ikke har ønsket.“

öPga. ændring i planlægning af arbejdstider er miljøet blevet dårligere, da de fleste får mange tider, de ikke ønsker.ö

öDer er kommet nye arbejdstider, som påvirker folk rigtig meget.ö

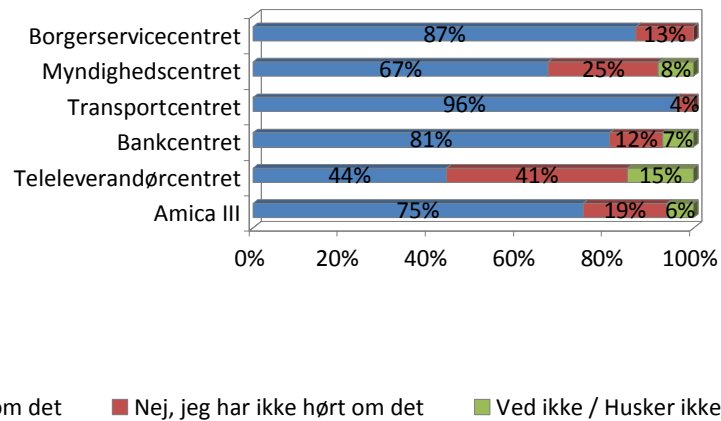
öMine arbejdstider er blevet ringere efter vi har fået bemandingssystemet (ingen faste arbejdstider). Det fylder meget i hverdagen at skulle koordinere fritidsaktiviteter både for mig selv og af familien. Derudover har jeg mindre børn som skal hentes/bringes hver dag og det kniber med at få det til at nå sammen.ö

**Figur 5.3: Har den øgede snak om arbejdsmiljø været overvejende positiv eller overvejende negativ? (sept. 2009)**  
(kun hvis i nogen grad/i høj grad/i meget høj grad til spørgsmål om talt mere om arbejdsmiljø i kundecentret end tidligere)



Kendskabet til AMICA-projektet er ret højt i de fem kundecentre ved gennemførelsen af spørgeskemaundersøgelsen ved projektets afslutning (figur 5.4). Det er ikke så overraskende, at projektet er mest kendt i de to mindste kundecentre, som begge har været meget aktive i projektet (Transportcentret og Borgerservicecentret). Det er også forventeligt, at projektet er mindst kendt i Teleleverandørcentret, som både er stort, har en stor medarbejderomsætning og har været begrænset aktivt i projektet. Det er mere overraskende, at projektet er bedre kendt af medarbejderne i Bankcentret, som ikke har været specielt aktivt i projektet end af medarbejderne i Myndighedscentret, som har været særdeles aktive. Forklaringen kan dels være, at der er relativt flere nye medarbejdere i Myndighedscentret i forhold til i Bankcentret og at der i Myndighedscentret fra starten har været en bevidst strategi om at få idéer og input fra AMICA-projektet integreret i andre tiltag i kundecentret.

**Figur 5.4: Har du hørt om AMICA projektet, inden du fik dette spørgeskema? (sept. 2009)**

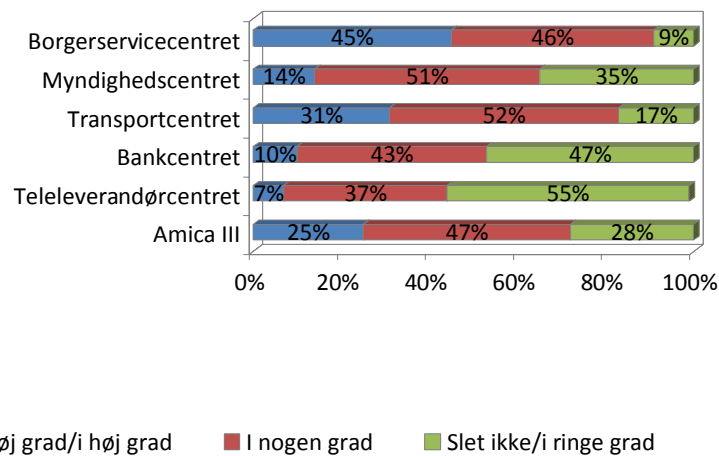


I betragtning af de forholdsvis beskedne dokumenterede arbejdsmiljøeffekter af AMICA tidligere i dette kapitel er det noget overraskende, at over halvdelen af medarbejderne faktisk oplevede at projektet i nogen (eller højere) grad havde bidraget til at forbedre deres arbejdsmiljø (se figur 5.5). At der var færrest af medarbejderne i Teleleverandørcentret og Bankcentret, der oplevede dette, afspejler meget godt den beskedne betydning, vi i forskergruppen vurderer, projektet havde for arbejdsmiljøet i de to centre. Det var heller ikke så overraskende for os, at medarbejderne i Borgerservicecentret i ret høj grad oplevede, at projektet har bidraget til en forbedring af deres arbejdsmiljø. Borgerservicecentret brugte projektet til at tage fat på de arbejdsmiljøproblemer, som spørgeskemaundersøgelserne – trods generelt stor tilfredshed – viste, at der var behov for.

Til gengæld var det noget overraskende, at så mange (mere end fire ud af fem) medarbejdere i Transportcentret oplevede, at AMICA-projektet havde bidraget til at forbedre deres arbejdsmiljø al den stund, medarbejderne som helhed slet ikke eller i meget begrænset omfang oplevede, at deres arbejdsmiljø var forbedret. Vi tager det som udtryk for, at de tiltag, der i AMICA-projektet blev iværksat i Transportcentret for at forbedre arbejdsmiljøet, faktisk værdsattes af medarbejderne og måske i nogen grad oplevedes at have kompenseret for det pres på arbejdsmiljøet, som andre faktorer, fx indførelse af call-monitoring-system og den globale krise (se figur 5.6), har betydet for kundecentret.

Det kan også synes overraskende, at medarbejderne i Myndighedscentret ikke i større omfang tilskrev AMICA-projektet en forbedring af arbejdsmiljøet på trods af, at det var det kundecenter i projektet, som igennem en målrettet indsats i projektet havde den største forbedring af arbejdsmiljøet målt med projektets omfattende spørgeskemaundersøgelse. Forklaringen herpå skal formodentlig findes i de to tidligere nævnte forhold: en omfattende organisationsændring i kundecentret, som mange medarbejdere oplevede som et arbejdsmiljømæssigt tilbageslag, og at de indsatser, der udsprang af projektet, i vid udstrækning var gennemført som led i andre tiltag i kundecentret.

**Figur 5.5: I hvilket omfang oplever du, at AMICA projektet har bidraget til at forbedre dit arbejdsmiljø? (sept. 2009)**

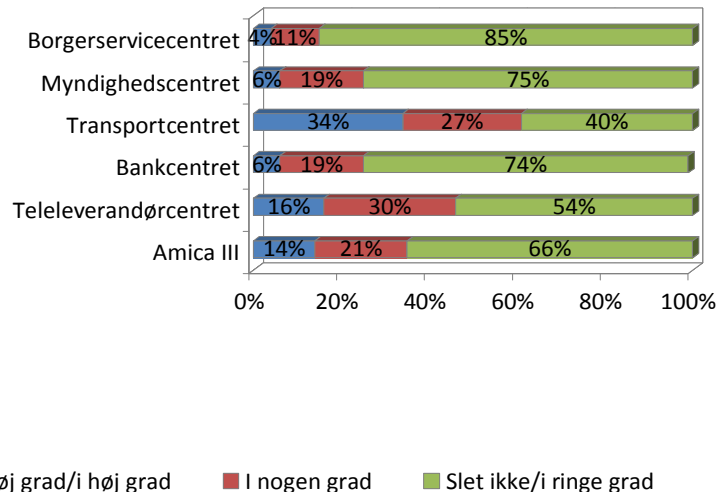


## Krisens betydning

AMICA-projektet blev gennemført i en periode, hvor det danske og globale samfund blev præget af voldsomme konjunkturændringer som følge af den globale finanskrisens indtog i efteråret 2008, der efterfulgte adskillige års højkonjunktur. Vi fandt det derfor relevant i den afsluttende spørgeskemaundersøgelse, der blev gennemført i september 2009, at spørge i hvilken grad medarbejderne var blevet mere bekymrede for at miste deres job. Som det fremgår af figur 5.6 var det medarbejderne i Transportcentret, som i højest grad oplevede denne bekymring, hvilket ikke var overraskende i lyset af, at kundecentret på dette tidspunkt havde været gennem to fyringsrunder. Også en ret stor andel af medarbejderne i Teleleverandørcentret (mere end fire ud af ti) var blevet mere bekymrede for at miste deres job, mens kun hver fjerde eller færre i Borgerservicecentret, Myndighedscentret og Bankcentret var det.

Den udbredte bekymring for at miste jobbet i Transportcentret kan være en forklaring på, at de tiltag, der her var igangsat til at forbedre tilliden mellem medarbejderne, ikke lykkedes. En analyse af resultaterne viser nemlig, at der er en sammenhæng mellem hvor bekymret man er for at miste sit job og hvor høj grad af tillid og troværdighed mellem de ansatte man oplever. Denne sammenhæng gælder samlet for alle respondenter i undersøgelsen, men når vi ser på virksomheder, er sammenhængen specielt stærk i Transportcentret.

**Figur 5.6: Er du mere bekymret for at miste dit job i dag end for et år siden?( sept. 2009)**



## Sammenfattende om udviklingen i arbejdsmiljøet

På baggrund af de resultater, som er vist i dette kapitel, mener vi at kunne konkludere, at arbejdsmiljøet på en række punkter blev bedre som følge af de indsatser, der blev iværksat i projektet. Forbedringerne sås mest markant i de to offentlige kundecentre, som begge brugte projektets benchmark og netværksmuligheder strategisk i forhold til at skabe arbejdspladser med gode arbejdsmiljøforhold.

Der ses ikke nogen tydelig tendens til, at det er bestemte dimensioner af arbejdsmiljøet, som påvirkes af indsatserne hvilket afspejler, at indsatserne i de forskellige kundecentre har været meget forskellige.

Sammenhængen mellem en aktiv og målrettet indsats for at forbedre arbejdsmiljøet og en positiv udvikling i medarbejdernes oplevelse af arbejdsmiljøet var særlig tydelig, når vi så på medarbejdere med flere års anciennitet i deres kundecentre. Hvor de erfarne medarbejdere i de tre aktive kundecentre oplevede at deres arbejdsmiljø på et større eller mindre antal dimensioner blev mærkbart forbedret, oplevede de erfarne medarbejdere i de to andre kundecentre kun – og i betydeligt omfang – mærkbare forværringer. I det kundecenter, hvor medarbejderne på trods af en aktiv indsats for at forbedre arbejdsmiljøet alligevel generelt vurderede arbejdsmiljøet som forværret, tilkendegav et stort flertal, at AMICA-projektet havde bidraget til at forbedre deres arbejdsmiljø. Dette tyder på, at indsatsen i projektet til en vis grad modvirkede den forværring af arbejdsmiljøet, som indførelsen af et nyt overvågningssystem og den finansielle krise afstedkom i dette kundecenter.





## KAPITEL 6

### MEDARBEJDERTRIVSEL OG LEDELSESROLLER

I dette kapitel beskrives de erkendelser, projektet har givet i forhold til medarbejdertrivslen og ledelsesrollen i de undersøgte kundecentre. Første del af kapitlet handler om nogle af de arbejdsmiljøforhold, der er særligt kritiske ved kundecenterarbejdet, nemlig den lave grad af indflydelse i arbejdet og anvendelsen af performancemålinger<sup>23</sup>, fordi det har vist sig at påvirke trivslen negativt. Vi fremstiller resultaterne for, hvor udbredt opfattelsen er af hvor stor indflydelsen i arbejdet er blandt medarbejderne, og i hvilken udstrækning samtalemålinger og medlyt opfattes henholdsvis positivt eller negativt. Vi ser desuden på udviklingen gennem projektperioden, og vi kommer ind på, hvordan medarbejderne selv beskriver samtalemålinger.

Anden del af kapitlet handler om ledelsesrollen i kundecentrene, som er en unik blanding af affektivitet, nærvær og kontrol. Affektivitet handler om at medarbejderne gerne skal forsøge at holde sig så muntre som muligt i kontakten med kunden. Derfor er der udviklet nogle særlige uformelle ledelsesteknikker, der understøtter det. Dette gælder specielt i kundecentre med salg. Nærvær fremhæves, fordi kundecenterarbejdet giver ledelsesrollen en særlig udfordring, fordi medarbejderens tilgængelighed er sparsom, da de sidder ved telefonen det meste af tiden. I slutningen af afsnittet fortsættes diskussionen af kontrol, som blev påbegyndt i starten af kapitlet om hvordan samtalemålinger opfattes af medarbejderne. Her sættes der fokus på hvordan de påvirker relationen mellem medarbejdere og ledere.

### Medarbejderindflydelse

I dette afsnit har vi sat fokus på medarbejderindflydelsen i arbejdet, fordi den har vist sig at være særlig lav i callcentre (bl.a. Mathiesen 2006). Det er særlig i kombination med høje kvantitative krav, at lav indflydelse påvirker det psykiske arbejdsmiljø negativt (Karasek 1979). Og ofte er callcenterarbejdet, som vi var inde på i kapitel 1, præget af et højt tempo. Det kan i hvert fald konstateres, at medarbejderindflydelse i arbejdet kan være svært at få øje på i kundecentre og kan være vanskeligt at praktisere på grund af fastlagte rammer for jobdesign.

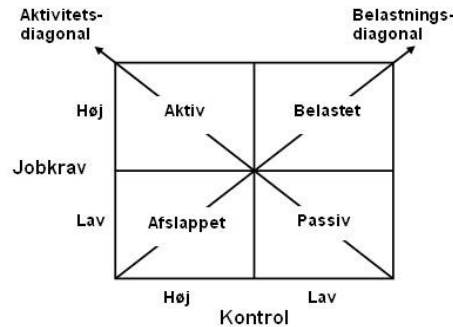
Definitionen på indflydelse i arbejdet i nærværende sammenhæng er knyttet til spørgsmålene fra AMICA-spørgeskemaet, der, som beskrevet i kapitel 3, primært kommer fra NFA's spørgeskema om det psykiske arbejdsmiljø, og vores antagelse angående betydningen af medarbejderindflydelse bygger på krav-kontrolmodellen af Karasek (1979). Krav-kontrolmodellen viser, at jo højere kvantitative krav i arbejdet og jo lavere indflydelse, desto større er sandsynligheden for, at man er psykisk belastet af sit job (Karasek 1979; Egan et al. 2007). I kundecentre er de kvantitative krav i arbejdet generelt høje, derfor er det, ifølge antagelsen, ekstra vigtigt at sørge for, at medarbejderne har en vis grad af indflydelse i arbejdet. Borgs (2007) undersøgelse, som også bygger på NFA's

---

<sup>23</sup> Performancemålinger bruges her som et samlende begreb for det, vi betegner som "målinger" og "medlyt".

spørgeskema om det psykiske arbejdsmiljø, viser, at indflydelse har en positiv virkning på sundhed, velbefindende og produktivitet. Fordi indflydelse øger motivationen, kan give positive erfaringer og øget selvtillid. Passende indflydelse kan med andre ord reducere belastende betingelser i arbejdet (Borg 2007).

**Figur 6.1: Krav-kontrolmodellen**



Egenkontrol (eller indflydelse) er den medierende faktor i forhold til kravene i arbejdet. Denne antagelse er blevet udfordret af forskning i mere komplekst videnarbejde, som er selvledet, kreativt og/eller kræver ekspertviden og, som oftest, har høje krav. Her reducerer høj grad af indflydelse, i forhold til de høje krav, *ikke* belastningen i arbejdet (fx Sørensen et al. 2007). Pointen i nærværende sammenhæng er dels at sige, at indflydelse ikke er en entydig positiv faktor, og at man bør skelne mellem indflydelse *i* arbejdet og *over* arbejdet, hvor indflydelse i arbejdet er indflydelse på det operative niveau, og indflydelse over arbejdet er indflydelse på det taktiske og strategiske niveau (Klitgaard & Clausen 2010). Stigende indflydelse i arbejdet på det operative niveau vil i det komplekse videnarbejde ikke nødvendigvis virke belastningsreducerende. Det vil indflydelse på beslutninger om arbejdet, dvs. indflydelse over arbejdet, til gengæld.

Indflydelse i arbejdet er i spørgeskemaet defineret ved graden af indflydelse medarbejderen har på beslutninger om sit arbejde, hvem man arbejder sammen med, mængden af arbejde og hvad man laver i sit arbejde. Vi mener det i høj grad kan diskuteres, hvorvidt det hører til på det operative niveau, at medarbejderen har indflydelse på, hvem man arbejder sammen med. Derfor vælger vi her ikke at skelne mellem indflydelse over og indflydelse i arbejdet. Vi vil dog blot nævne at den 'rendyrkede' indflydelse *over* arbejdet kort præsenteres i slutningen af afsnittet, hvor resultaterne fra udviklingsledelse og udviklingsklima fremstilles; her fokuseres blot på ændringen i resultaterne henover de tre målinger.

Spørgsmålet om indflydelse i arbejdet tager således afsæt i karakteristika for arbejdets art. Kundecenterarbejdet er karakteriseret ved, at man arbejder alene - den typiske interaktion mellem kundecentermedarbejdere handler om social støtte og oplæring (Holman 2005). Mængden af arbejde er bestemt af nogle prognoser om antallet af kald og antallet af medarbejdere på arbejde, altså nøje beregnet og alligevel uforudsigelig pga. at kunderne kan opføre sig anderledes end forventet. Hvad man laver i sit arbejde er også, stort set, givet. Som tidligere nævnt kan callcenterarbejdet betegnes som en ny-tayloristisk måde at organisere servicearbejdet på med dens effektivisering i form af øget arbejdsdeling, standardisering og detaljeret produktionsovervågning (se kapitel 1).

Indflydelse i og over arbejdet i kundecentrene vil på den baggrund nødvendigvis være lavere end i mange andre jobs, hvilket også afspejles i, at AMICA-resultatet for indflydelse i arbejdet i gennemsnit lå 13 point<sup>24</sup> under landsgennemsnittet for danske lønmodtagere (Mathiesen & Wiegman 2009).

## Forskellige grader af indflydelse i AMICA-kundecentrene

I AMICA dækkede de deltagende kundecentre et bredt udsnit af kundecenteropgaver fra specialiseret rådgivning og salg til bred rådgivning og konkret kundeservice. Opgaverne varierede fra viderestilling af opkald til teknisk support, herunder mere komplicerede serviceydelser, hvor medarbejderne trækker på virksomhedens informationssystem og egen faglighed. I Borgerservicecentret, Myndighedscentret og i et team i Transportcentret havde medarbejdernes semiprofessionelle arbejdsopgaver med en eller anden grad af udvidet produkt- eller serviceviden. Det må formodes, at jo højere faglig kompetence en medarbejder forventes at have, desto større er muligheden for at have indflydelse på arbejdet og på udførelsen af arbejdet. Dette afhænger både af, hvad det er for opgaver, kundecentret skal løse og af, hvordan arbejdet er organiseret rundt om disse opgaver. De forskellige grader af indflydelse som var i kundecentrene kunne give kundecentrene mulighed for at lære af hinandens erfaringer med den ene eller den anden form for organisering af arbejdet, udvikle nye standarder, ændre planlægning, lave jobudvidelse, -berigelse og -rotation. Nedenfor ses en tabel over, hvordan medarbejderne har svaret i forhold til dimensionen "indflydelse i arbejdet" (landsgennemsnittet ligger på 50).

**Tabel 6.1: Indflydelse i arbejdet 2009**

Skala 0-100	Borger-service-center	Myndigheds-center	Transport-center	Bank-center	Tele-leverandør-center
Antal besvarelser (n)	n= 55	n= 275	n= 52	n= 166	n= 203
Indflydelse i arbejdet	56.0	38.8	47.2	38.9	37.1

I Borgerservicecentret var de mest alsidige og varierede job. Nogle dage kunne medarbejderne stå ved betjeningspladser og møde borgeren ansigt til ansigt, andre dage kunne de sidde ved telefonen eller besvare spørgsmål på mail. Jobbet var organiseret ved "one-stop service", som betød, at borgerens sag færdigbehandles hos én medarbejder. Dette skabte høj grad af mening i arbejdet, idet den samme medarbejder behandlede en sag fra start til slut. Et tredje aspekt ved jobbet i Borgerservicecentret var, at man arbejdede i selvberende teams, hvor medarbejderne indbyrdes kunne aftale, hvem der skulle lave hvilke opgaver. Selve den faglige viden lå i teamet, idet medarbejderne opdaterede hinanden i ny lovgivning og nye systemer, når de skulle indføres.

---

<sup>24</sup> På en 0-100 point skala – se kapitel 3.

Borgerservicecentret lå højere end landsgennemsnittet<sup>25</sup> på indflydelse i arbejdet. Dette skyldtes sandsynligvis især de selvstyrede teams, hvori medarbejderne opdaterede hinanden om nye regler og love inden for boligstøtte etc. Samtidig var der, som nævnt, stor variation i opgaverne. I borgerservice havde man – også i forhold til mange andre kommunale borgerservicecentre – vidtrækkende beslutningskompetencer, eksempelvis i forhold til beslutning om tildeling af boligydelse til borgere. Der var således en stor grad af uddelegering af faglig beslutningskompetence til den enkelte medarbejder og teamet.

Formodningen om at udvidet produkt- og serviceviden hang sammen med oplevelsen af indflydelse i arbejdet holdt ikke stik i forhold til Myndighedscentret, som lå lavt på oplevelsen af indflydelse i arbejdet. Myndighedscentret havde kort før projektets start været igennem en omfattende omorganisering af hele serviceproduktionen fra en mere traditionel måde at have borgerbetjening på til at blive et kontaktcenter med alt, hvad der følger med dette. I kølvandet på organiseringen af arbejdet blev fagligheden en væsentlig problematik for medarbejderne. Oprettelsen af kundecentret og kundecenterfunktionen i sig selv betød, at medarbejderne gik fra stor indflydelse i eget arbejde til væsentlig lavere indflydelse. Videre betød omorganiseringen, at medarbejdere med dybe kompetencer især i spidsbelastningsperioder udførte meget rutinearbejde. Det var netop en af de problematikker, der fik Myndighedscentret til at gå ind i AMICA-projektet med henblik på at gøre forholdene så gode for medarbejderne som muligt, og de brugte derfor også AMICA-projektet til at sætte en positiv udvikling i gang.

Arbejdsopgaverne i kundecentre kan blive så specialiserede i et team, at arbejdet bliver meget rutinepræget og ensformigt. Og der kan anvendes teknologi, som fuldstændig styrer relationen mellem medarbejderen og kunden, således at den viden der videreformidles til kunden er yderst standardiseret. I sådanne job kan det være svært at se, hvordan medarbejdere kan opnå mere indflydelse i arbejdet. Et eksempel på lav grad af indflydelse i arbejdet forekom i Teleleverandørcentret, hvor det meste af arbejdet bestod i at give kunderådgivning i forbindelse med abonnementer og simpel teknisk rådgivning i forbindelse med internetopkoblinger. Andre opgaver gik på modtagelse af ordrer fra ordrekatalog og jobs, hvor medarbejderen blev guidet igennem et opkald via IT-scripts, fra "åbningstalen" til "farvel og tak". Nogle opgaver krævede mere produktviden end andre, og oplæringen varierede fra 8 dage til 6 uger. Oplevelsen af indflydelse varierede meget. I et kundecenter hvor opgaven var relativt rutinepræget, gav flere medarbejdere internt udtryk for, at de oplevede at have stor indflydelse i arbejdet, fordi de i høj grad kunne styre kundesamtalen.

I Transportcentret krævede opgaveløsningen forskellige typer og grader af faglighed – fx fungerede ét team som front-office, hvor kunder kunne få oplysninger om priser og produkter, og hvor kunder kunne bestille en forsendelse. Komplikationer med og sporing af en forsendelse hørte til i en back-officegruppe. Et tredje team fungerede som

---

<sup>25</sup> Landsgennemsnittet for alle lønmodtagere i den Nationale Arbejdsmiljøkohorte, som foretages hvert femte år.

”one-stop-shopping”, hvor store kunder ringede direkte til én bestemt konsulent, som så tog sig af sagen fra start til slut. Der krævedes mere speditørfaglig viden end i de andre teams. I Transportcentret fik fire-fem medarbejdere en udvidet jobfunktion som ”eksperter” på bestemte områder, som gik på tværs af teams. Et andet tiltag lå inden for jobrotation, hvor medarbejdere med en vis anciennitet fik mulighed for at prøve nogle andre opgaver i kundecentret. Resultaterne fra benchmarkingen var meget forskellige for de tre teams på indflydelse, hvor front-office skilte sig ud ved at være henholdsvis 8 og 10 point lavere end de andre teams.

## Indflydelse på arbejdstiden

Undersøgelser af arbejdstiden har vist, at det at have indflydelse på sin egen arbejdstid giver bedre balance mellem arbejde og privatliv og bedre psykisk velbefindende. Især har øget indflydelse på arbejds-skemaet vist sig godt for de grupper, hvor der ellers ikke er ret megen indflydelse (Albertsen et al. 2008). Indflydelse på arbejdstiden er naturligvis ikke noget, man får fra den ene dag til den anden, idet fx åbningstiderne for forskellige serviceydelser kan variere meget, som fx i Teleleverandørcentret og i Bankcentret, og derfor kræver meget arbejde med vagtplanlægningen. De skiftende vagter i Teleleverandørcentret var planlagt nogle få uger frem og blev beregnet ud fra prognoser om antal indgående kald per serviceydelse. Et tilsvarende system blev i projektperioden indført i Bankcentret, som indtil da havde haft mere faste vagtplaner. Da serviceydelserne hurtigt kunne ændre sig, skulle der være mulighed for fleksibilitet i systemet. Derfor arbejdede man med korte tidshorisonter, især i Teleleverandørcentret. Både i Teleleverandørcentret og i Bankcentret var der blandt nogle medarbejdere en vis utryghed ved kun at kende sin arbejdstid seks uger frem, og der blev begge steder givet udtryk for, at man havde ringe mulighed for at planlægge sin fritid.

**Tabel 6.2: Indflydelse på placering af arbejdstid 2009**

Skala 1-5	Borger-service-center	Myndigheds-center	Transport-center	Bank-center	Tele-leverandør-center
Antal besvarelser (n)	n= 55	n= 275	n= 52	n= 166	n= 203
Indflydelse på placering af arbejdstiden	2.9	3.5	2.5	3.2	2.6

Som det ses i tabellen oven for ligger Transportcentret og Teleleverandørcentret lavest. Myndighedscentret, Bankcentret og Borgerservicecentret ligger højt, med Myndighedscentret som den højeste på 3.5.

En af grundene til at medarbejderne i Teleleverandørcentret ikke havde oplevelsen af at have nogen særlig indflydelse på arbejdstiden var, at man havde et planlægningscenter, som alene arbejdede med planlægning af bemanningen, og som ifølge medarbejderne var meget ufleksibelt. I Teleleverandørcentret gav vagtplanlægningen anledning til megen frustration - det var svært at få fri til vigtige begivenheder som bryllupper og fødselsdage og næppe muligt at bytte en vagt med kolleger. Det blev oplevet som

nærmest umuligt at gå til en fast ugentlig fritidsaktivitet, fordi ens vagter ville ændre sig efter få uger. Dette forsøgte man i Teleleverandørcentret at forbedre ved at indføre anciennitetsvagter, som betød, at man efter et års ansættelse kunne få én fast ugentlig vagt, to faste vagter efter to års ansættelse og så fremdeles. Dette gav omvendt noget utilfredshed blandt de nyansatte. I nogle teams i Teleleverandørcentret havde man i projektperioden kørt et pilotprojekt, hvor medarbejderne kunne bytte vagter indbyrdes. Medarbejderne var meget tilfredse med ordningen, og ledelsen fandt ud af, at der ikke skulle så meget til for at gøre det nemmere at planlægge tilfredsstillende arbejdstider for alle. Ordningen havde dog kun i begrænset omfang bredt sig i organisationen. Ledelsen mente, at muligheden meget afhang af, hvilke krav den kunde som kundecentret var leverandør for stillede til åbningstider. Dette ændrede sig til det mere fleksible hen imod slutningen af AMICA-projektet, hvor systemet blev mere medarbejdervenligt, da man begyndte at anvende vagtplanlægningssystemet med "manuelle tilretninger" (leder i Teleleverandørcentret 2009). Resultaterne fra benchmarkingen viste sig dog stort set at være uændret på indflydelse på arbejdstid for Teleleverandørcentret.

I både Bankcentret, Teleleverandørcentret, Transportcentret og Myndighedscentret arbejdede man i 2008 med arbejdstidsplanlægning (workforce management) – vagtplanlægningssystemer – som omfatter alle de aktiviteter, som er nødvendige for at opretholde en produktiv og nødvendig arbejdsstyrke på de rigtige tidspunkter. I Bankcentret var formålet med systemet klart for medarbejderne, men selve implementeringen gav store problemer. Overgangen fra faste til skiftende arbejdstider gav stor frustration hos medarbejderne. En del af frustrationerne skyldtes ifølge ledere og medarbejdere implementeringen, og at systemet ikke var så fleksibelt i forhold til medarbejdernes ønsker, som leverandøren havde stillet kundecentret i udsigt. I Bankcentret lå indflydelse på arbejdstiden i udgangspunktet relativt højt, og selvom indflydelsen faldt fra 2008-2009 (hvor systemet blev implementeret), var indflydelsen fra 2007 til 2009 stort set uændret. De medarbejdere der havde været i Bankcentret i hele projektperioden oplevede, at indflydelsen på arbejdstiden faldt (tabel 5.7 side 109).

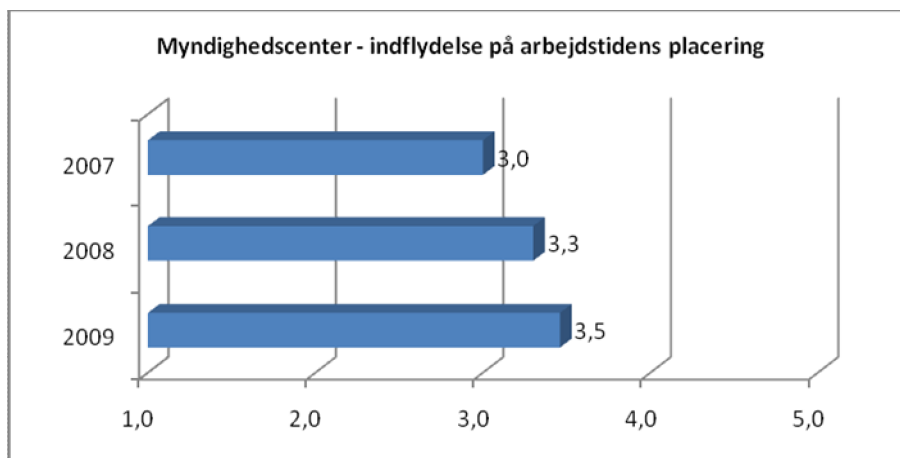
I Transportcentret lå indflydelsen på arbejdstider lavt og var stort uændret fra 2007 til 2009. Det var ikke noget, der på noget tidspunkt blev italesat som en problematik i kundecentret. I transportcentret kom en stigende del af arbejdet til at bestå i behandling af indkomne mails, hvilket ikke kræver bestemte åbningstider. De kundecentre hvor besvarelse af mails kommer til at fylde mere i forhold til telefoner, vil det alt andet lige være nemmere for den enkelte at bestemme sin arbejdstid og sine pauser. Dette vil i fremtiden kunne gøre betingelserne for medarbejderindflydelsen på arbejdstiderne i kundecentre bedre.

I Borgerservicecentret, hvor indflydelsen i arbejdet var højst, var der også en større indflydelse på placering af arbejdstid end blandt de andre kundecentre. I Borgerservicecentret var der en fast åbningstid for alle serviceydelser. Dette skyldtes, at borgerserviceydelserne er udbudsstyret, hvilket gør det nemmere at planlægge vagter langt ud i fremtiden.

En pilotundersøgelse om vagtplanlægningen blandt medarbejdere i Myndighedscentret kan have haft en indflydelse på placering af arbejdstiden, men det vides ikke med

sikkerhed. Planlægningen blev udarbejdet ud fra de enkelte afdelingers prognoser, samt hvor mange der eksempelvis sad i omstillingen. Det gav den enkelte medarbejder større mulighed for at byde ind på arbejdsopgaver, man havde lyst til, hvor de fleste havde mindre opgaver, de udførte ved siden af telefontiden.

**Figur 6.2: Ændringen i placering af arbejdstid for Myndighedscentret**



Den samlede oplevelse af indflydelse på arbejdstiden henover de to år steg i Myndighedscentret, og dette kunne skyldes, at man havde øget medarbejdernes mulighed for at ønske placering af frokostpausen og mødetider.

## Indflydelse på tidspunkter for pauser

At have indflydelse på hvornår ens pauser skal afholdes giver en vis form for frihedsfølelse i arbejdet. Samtidig giver det, at man kan holde pauser sammen med kolleger, en fællesskabsfølelse og et tilhørsforhold, som er meget vigtigt, fordi det sociale med kollegerne generelt betyder rigtig meget for kundecentermedarbejdere.

**Tabel 6.3: Indflydelse på placering af pauser 2009**

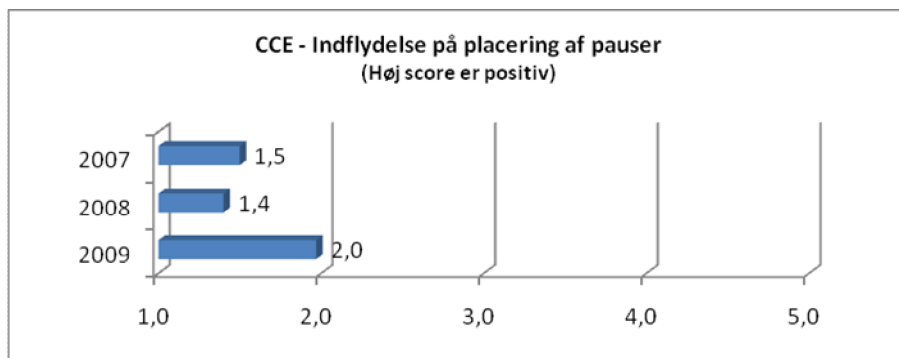
Skala 1-5	Borger-service-center	Myndigheds-center	Transport-center	Bank-center	Tele-leverandør-center
Antal besvarelser (n)	n= 55	n= 275	n= 52	n= 166	n= 203
Indflydelse på placering af pauser	3.8	2.5	3.8	3.9	2.0

Som det fremgår af tabellen lå Bankcentret, Borgerservicecentret og Transportcentret højest i nævnte rækkefølge i forhold til indflydelse på placering af pauser. Teleleverandørcentret lå meget lavt på 2,0, og Myndighedscentret lå på 2,5.

Set i forhold til hvordan bemanningen og arbejdsplanlægningen er organiseret i Teleleverandørcentret, er resultatet ikke overraskende. Til gengæld sporedes der en positiv fremgang på indflydelse på pauser i Teleleverandørcentret fra 2007.

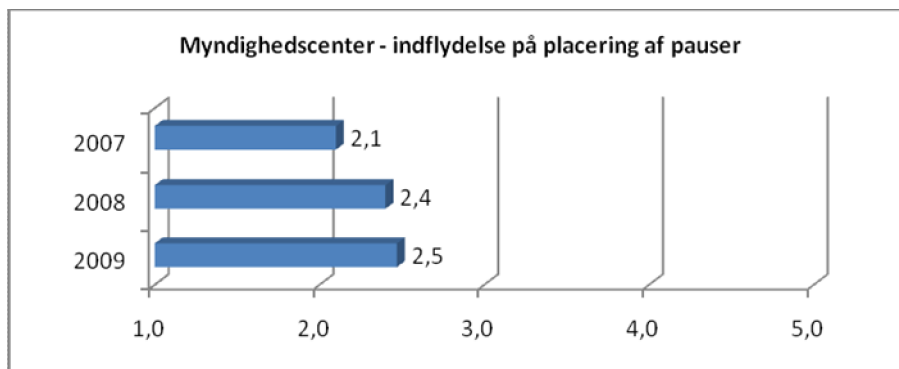
**Figur 6.3: Ændringer for Teleleverandørcentret**





Fremgangen blev af arbejdsgruppen forklaret med, at den kunde, som kundecentret var hovedleverandør for, havde ændret på kravene til leverancen, som var blevet knapt så fastlåst i forhold til arbejdets udførelse. En lære af dette synes at være, at underleverandørcentre i højere grad skal være opmærksomme på at inddrage arbejdsmiljøet i kontrakter med kunder, således at kundecentret i det mindste har større indflydelse på pauser og om muligt også på arbejdstider.

**Figur 6.4: Ændringer for Myndighedscentret**



Det lave udgangspunkt som Myndighedscentret havde i 2007 kunne skyldes en nyindført organisering af arbejdstiden, hvor medarbejderne sjældent var samlet i pauserne. En ordning, som der blev udtrykt stor tilfredshed med. Der blev derfor gennemført en indsats, så medarbejderne nemmere kunne holde pauser med hinanden. Vi ser i hvert fald, at resultatet ændrer sig, hvilket kan forklares med en målrettet indsats.

Resultaterne for de resterende tre kundecentre – Borgerservicecentret, Transportcentret og Bankcentret – viste ikke nogen ændring i indflydelse på pauser fra 2007 til 2009; det var samtidig de tre centre, hvor indflydelse på placering af pauser lå højest fra begyndelsen. I Transportcentret oplevede de medarbejdere, som besvarede undersøgelser i både 2007 og 2009, en mærkbart større indflydelse på pauserne (jf. tabel 5.7. side 109).

## **Indflydelse på arbejdets udførelse og på udviklingen af arbejdspladsen**

I AMICA-spørgeskemaet havde vi også spurgt til indflydelse på arbejdets udførelse, og der var flere spørgsmål, der handlede om indflydelse på udvikling af arbejdspladsen (se

bilag 1 side 191). Tanken bag spørgsmålene var at supplere indflydelse i arbejdet med spørgsmål om indflydelse *over* arbejdet. Dimensionerne for indflydelse *over* arbejdet er udviklingsledelse og udviklingsklima, hvor udviklingsledelse lægger vægt på, om lederen har en ledelsesstil, som indbyder til og giver plads til, at medarbejderne kan søge indflydelse og bidrage med deres mening. Udviklingsklima ligger i forlængelse heraf, men handler mere bredt om hvorvidt der er et åbent klima på arbejdspladsen, hvor ledelsen ser medarbejdernes bidrag til udvikling af arbejdspladsen som et aktiv – og hvor medarbejderne selv opfatter, at de kan bidrage aktivt (se bilag 2 for de konkrete spørgsmål).

**Tabel 6.4: Indflydelse på arbejdets udførelse 2009**

Skala 1-5	Borger-service-center	Myndigheds-center	Transport-center	Bank-center	Tele-leverandør-center
Antal besvarelser (n)	n= 55	n= 275	n= 52	n= 166	n= 203
Indflydelse på arbejdets udførelse	4.2	3.5	3.8	3.6	3.5

Med hensyn til indflydelse på arbejdets udførelse lå Borgerservicecentret højest, herefter kom Transportcentret og Bankcentret. I Myndighedscentret var der en positiv udvikling fra 2007 til 2008 i indflydelsen på arbejdets udførelse, mens denne udvikling ikke fortsatte fra 2008-2009.

Med hensyn til udviklingsledelse og klima ser vi samme mønster; at Borgerservicecentret ligger højest og Teleleverandørcentret under Borgerservicecentret lavest. Her ligger Myndighedscentret og Bankcentret på samme niveau (ca. 5 point), mens Transportcentret ligger lavere. Dette afspejler efter vores vurdering, at Borgerservicecentret, Myndighedscentret og Bankcentret alle havde en mere medarbejdsinddragende tradition end Transportcentret og Teleleverandørcentret.

**Tabel 6.5: Udviklingsledelse og –klima 2009**

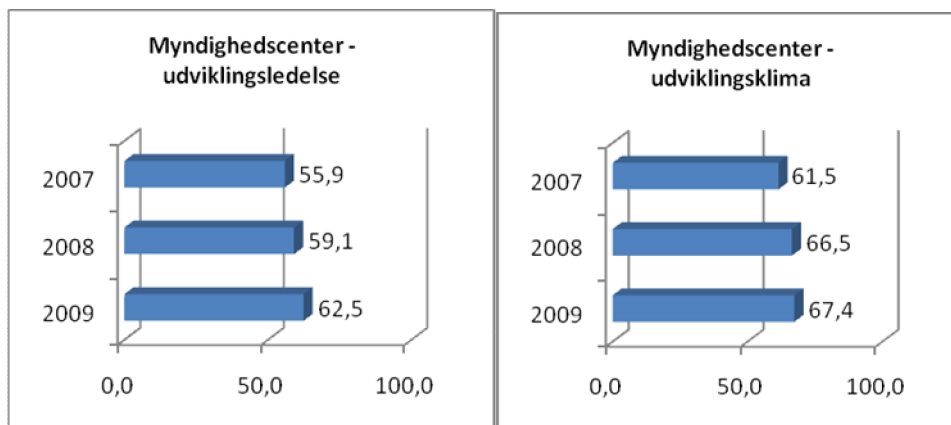
Skala 0-100	Borger-service-center	Myndigheds-center	Transport-center	Bank-center	Tele-leverandør-center
Antal besvarelser (n)	n= 55	n= 275	n= 52	n= 166	n= 203
Udviklingsledelse	67.3	62.5	59.5	62.4	57.1
Udviklingsklima	72.3	67.4	64.3	67.7	60.3

Gennem AMICA-forløbet var der en mærkbar positiv ændring i Myndighedscentret, der kom fra et lavt udgangspunkt på niveau med Teleleverandørcentret.

Myndighedscentrets fremgang kan sandsynligvis tilskrives den ihærdighed, hvormed ledelsen og projektgruppen forsøger at forbedre arbejdsmiljøet i en organisation, der var sat tilbage af en omfattende omorganiseringssproces.

**Figur 6.5**

**Figur 6.6**



## Sammenfattende om indflydelse

Ændringer i indflydelse i arbejdet og dermed jobdesign var i begrænset omfang noget, AMICA-kundecentrene kastede sig ud i. Vores fortolkning er, at designet af kundecenterarbejdet i nogle centre begrænser lederne i at se mulighederne for, at medarbejderne kan få mere indflydelse. Især underleverandørcentrene i AMICA var præget af systemer, hvor det var de hårde facts og tal, der kom til at være styrende for, hvordan kundecentret lededes, hvilket kan være hæmmende for udviklingen af indflydelsen i og over arbejdet. Mange steder blev tiltag der vedrørte medarbejdernes trivsel og indflydelse planlagt ned i mindste detalje, hvorved rammerne for indflydelsen blev så snævert defineret, at det reelt ikke blev opfattet som en ændret grad af indflydelse i arbejdet. Sådan oplevede vi nogle af de tiltag, man forsøgte sig med i Transportcentret og underleverandørcentrene.

Det er værd at bemærke, at selv kundecentre med stramme produktionskoncepter blev mere åbne for at give medarbejderne mere indflydelse på arbejdstider og pauser, ikke mindst fordi det var parametre, som man relativt let kunne justere, for derved at få mere tilfredse medarbejdere og større trivsel.

Der ser ud til at være to veje at gå, når kundecentrene bringer medarbejderindflydelse på banen. Den ene er den ovennævnte, hvor der er en fare for, at udfoldelsesrummet bliver for snævert, når tiltagene endelig 'går i luften'. Den anden er at overlade initiativet til medarbejderne selv ved at sige, at der er "fri leg", altså ingen rammer for hvordan det skal være. Dette har vist sig ikke at have nogen effekt, fordi medarbejderne har svært ved at vide, hvor de skal begynde, og fordi det ikke er tydeligt, hvor rammerne egentlig er - dette gjaldt især for den tilgang, man på et tidspunkt valgte i Bankcentret.

Generelt blev der sporet små ændringer med hensyn til medarbejderindflydelse. Myndighedscentret var det kundecenter i AMICA, som stod for de største forbedringer i medarbejderindflydelsen, både på indflydelse på arbejdstid, pauser og på at medarbejderne blev opmuntret til at tage del i udviklingen af arbejdspladsen. Vi mener i høj grad, ændringen skyldtes den situation, som Myndighedscentret befandt sig i. De stod midt i en stor omstillings- og omstrukturingsproces ved AMICA-projektets begyndelse, de havde nogle ret utilfredse medarbejdere, og de havde derfor en "brændende platform",

hvor de var meget motiverede for at bryde de regler, vaner og normer, som var opstået i kundecentret ved dets etablering.

## **Samtalemålinger og medlyt i AMICA-kundecentrene**

Dette afsnit handler om, hvordan samtalemålinger og medlyt ved telefonerne opfattes af medarbejderne i kundecentrene. Som en samlebetegnelse kan man kalde dette for performancemålinger, idet de på hver deres måde både observerer, undersøger og/eller registrerer medarbejdernes jobmæssige adfærd, kvalitativt og kvantitativt (Holman 2002). Fokus lægges på performancemålinger, fordi det er et centralt ledelsesværktøj i kundecentre, og fordi det i høj grad kan påvirke trivslen og det psykiske arbejdsmiljø. I AMICA-benchmarkingen har samtalemålingerne og medlyt været meget til debat som en følge af resultaterne, der har vist sig at overraske og til tider chokere lederne i kundecentrene.

Oplevelser af performancemålinger er tvetydige, idet de på samme tid både kan opleves positivt og negativt. En undersøgelse blandt callcentermedarbejdere i to afdelinger i en britisk bank (Holman et al. 2002) viste, at medarbejdere, der oplever en intensivering af performancemålinger, rapporterer om dårligere trivsel end dem, der ikke oplever en intensivering. Den britiske undersøgelse viser dog ikke, hvad der konkret gør, at performancemålinger opleves negativt. Til gengæld konkluderes det i undersøgelsen, at performancemålinger der inkluderer (ledelses)feedback, større viden om ens egen performance og klarhed over performancekriterier, faktisk har en positiv indvirkning på trivslen.

Performancemålinger har været meget debatteret i forhold til de forretningsmæssige fordele derved, især set i forhold til den indvirkning det kan have på kundecentermedarbejdernes helbred og stress. Selv om præstationsmålinger bruges i meget udpræget grad i kundecentrene, har der kun været få undersøgelser af virkningerne, og der er indtil videre kun lidt evidens for deres positive indvirkning på den individuelle medarbejders præstation (Holman 2002).

## **Hvad er samtalemålinger og medlyt?**

Typisk vil *samtalemålinger* for de fleste parametre opgøres på individniveau og indbefatte en måling af...

- í hvor mange kald der tages pr. time, uge eller måned.
- í hvor lang den gennemsnitlige tid til håndtering af kald er.
- í hvad besvarelsesprocenten er – her arbejdes eksempelvis med et 80/20-mål, hvilket betyder at 80 % af kaldene skal være besvaret indenfor 20 sekunder.
- í hvor god beskæftigelsesgraden er, dvs. om der er en god balance mellem antallet af medarbejdere og antallet af kald.
- í dækningsgraden, som handler om, hvor god den overordnede indtjening er på kunden.
- í adherence, dvs. hvor meget medarbejderen er "på telefonen" (set i forhold til efterbehandlingstid/"posttid"), og om de overholder deres mødetider og pauser.

Tidligere callcenterprojekter og undersøgelser af performancemålinger inden for andre brancher har vist, at medarbejdernes opfattelse af performancemålinger har en ret stor indvirkning på trivsel og velbefindende. Mange kundecenterledelser, herunder også teamledere, er ikke opmærksomme på den negative indvirkning, målinger kan have på medarbejderne, fordi det betragtes som et vilkår i arbejdet. Formålet med afsnittet er at bidrage til forståelsen af, hvordan performancemålinger kan anvendes, og hvilken betydning det har, fordi vores resultater viser, at det rent faktisk er muligt at ændre medarbejdernes negative opfattelse af performancemålinger.

Overordnet bliver samtalemålinger anvendt til kompetenceudvikling - som motivationsfremmere, som data til bemanding og fordeling af ressourcer samt til at overvåge medarbejderne (Holman 2002; Holman 2005):

- Kompetenceudviklende fx ved at den enkelte medarbejder får feedback på sine performancemål, således at man bedre kan håndtere de krav, der ligger i arbejdet og dermed skabe større kundetilfredshed.
- Som motivation fx i form af konkurrencer om, hvem der kan tage flest opkald, eller sælge mest af et givent produkt. Der kan være knyttet en bonusløn til dette.
- Som kilde til optimering af fordeling af ressourcer. Samtalemålinger benyttes til beregninger af ressourceallokering, dvs. fordelingen af og mængden af ressourcer, der skal bruges på forskellige tidspunkter og serviceydelser.
- Kontrollerende ved rent faktisk at overvåge om de enkelte medarbejdere laver det, de får løn for.

Det er en almindelig del af kvalitetssikringen i kundekontaktcentre, at en leder, en supervisor eller lignende af og til lytter med på medarbejdernes kundesamtaler (eller kigger med, hvis der er tale om e-mail eller chat). Supervisoren sidder hyppigst ved siden af medarbejderen med et ekstra headset. *Medlyt* kan også have det formål, at en medarbejder eller leder fra en anden afdeling lytter med for at få en bedre forståelse for arbejdet i en bestemt afdeling. Dette blev eksempelvis oplevet i Teleleverandørcentret, hvor planlægningsafdelingen og den nye kundecenterchef kom på medlyt (interview med coach 2009).

Medlyt, hvor én kollega lytter med hos en anden, forekommer ofte i forbindelse med oplæring og nogle steder også som en del af den løbende kompetenceudvikling og kvalitetssikring. Denne form for medlyt kalder vi "kollega-coach".

Det primære formål med medlyt er at sikre servicekvaliteten og at vurdere medarbejdernes behov for kompetenceudvikling. Medlyt kan foregå på meget forskellig måde. Det kan ske som en åben coaching-situation, som tilfældigt udvalgte båndoptagelser af telefonsamtaler (eksempelvis via systemet Call-Monitoring) eller som "Mystery Shopping", hvor den person, der ringer, udelukkende er i kontakt med kundecentret for at kunne evaluere serviceydelsen (denne type medlyt sker oftest i kundecentre med underleverandørpagaver). Den førstnævnte type af medlyt – medlyt som en åben coaching-situation – er meget udbredt i forbindelse med oplæring. Medlyt af optagne samtaler kan anvendes til mere systematisk at indsamle viden om servicekvaliteten og til at dokumentere en serviceydelse, eksempelvis til brug ved klager.

## Hvordan blev samtalemålinger og medlyt undersøgt og analyseret i AMICA-projektet?

I AMICA-projektet har der været fokus på, hvordan målinger og medlyt blev opfattet af medarbejderne. Spørgsmålsformuleringerne findes i bilag 1 side 189 og i tabel 6.6 side 140<sup>26</sup>. I spørgsmålene har medarbejderne haft mulighed for at angive deres holdninger til målinger ved at angive, hvor enig eller uenig de er i en række påstande. Der var fem udsagn om henholdsvis målinger og medlyt, som medarbejderne har haft mulighed for at erklære sig enige eller uenige i. Vi har for overskuelighedens skyld valgt kun at inddrage dem, der erklærer sig helt enige eller enige i udsagnene.

Alle kundecentrene i AMICA anvendte målinger, men Borgerservicecentret benyttede sig ikke systematisk af medlyt.

Ændringer i resultaterne fra 2007 og 2009 fremstilles i det følgende kun, hvis forskellen er over 10 %, fordi ændringen så kan betegnes som mærkbar (jf. kapitel 3 s. 51).

Spørgsmål vedrørende medlyt ved en leder eller supervisor og kollegamedlyt (kaldet kollegacoach) blev stillet som to forskellige spørgsmål i spørgeskemaet. I lighed med det tidligere callcenterprojekt (Mathiesen 2006) viser dette projekt, at medarbejderne har en langt overvejende positiv holdning til kollegacoach. I denne rapport kommer vi dog ikke nærmere ind på kollegacoach, fordi det ikke er blevet problematiseret på samme måde som supervisor/leder-medlyt, og fordi det derfor heller ikke har vist nogen mærkbare ændringer i benchmarkingen.

I de gruppeinterviews med medarbejdere i kundecentrene, der i starten og undervejs i projektet er gennemført, er målinger og medlyt i forskelligt omfang indgået. Interviewene blev, som beskrevet i kapitel 2, gennemført på baggrund af nogle fotos med tilhørende forklaring (snap-log), som medarbejderne havde taget af arbejdsmiljøet på deres arbejdsplads og ændringerne af arbejdsmiljøet. I disse interview skulle de diskutere ændringerne i arbejdsmiljøet. Det var i udgangspunktet kun de emner ift. arbejdsmiljøet, som medarbejderne selv tog op, som blev italesat og diskuteret. Samtalemålinger og medlyt blev således ikke systematisk diskuteret medmindre medarbejderne selv italesatte det som relevant for arbejdsmiljøet.

I tabellen nedenfor er der en oversigt over hvor mange der i 2009 har erklæret sig enige eller helt enige i påstandene omkring samtalemålinger fordelt på kundecentre.

---

<sup>26</sup> Svarmulighederne er kollapsede således at "helt enig" og "enig" lagt sammen i én kategori, "hverken enig eller uenig" forbliver som den er og "uenig" og "helt uenig" er sammenlagt i én kategori.

**Tabel 6.6 Medarbejdernes oplevelse af samtalemålinger i 2009**

	Borger-service-center	Myndigheds-center	<b>Transport-center</b>	Bank-center	Teleleverandør-center
Antal besvarelser (n)	N=48/29*	n=234/210*	n=49/48*	n=145/143*	n=176/164*
Forekommer målinger: JA	60,4 %	98,6 %	93,2 %	98,0 %	89,3 %
Det får mig til at arbejde mere effektivt: HELT ENIG/ENIG	3,4 %	9,5 %	20,8 %	38,5 %	42,7 %
Det er en god måde at synlig-gøre min arbejds-præstation: HELT ENIG/ENIG	37,9 %	40,5 %	58,3 %	67,1 %	66,5 %
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret: HELT ENIG/ENIG	10,3 %	26,2 %	39,6 %	38,5 %	50,0 %
Jeg bliver stresset og nervøs af det: HELT ENIG/ENIG	6,9 %	9,0 %	8,3 %	15,4 %	31,7 %
Jeg bliver irriteret og vred over det: HELT ENIG/ENIG	3,4 %	10,0 %	10,4 %	17,5 %	22,6 %

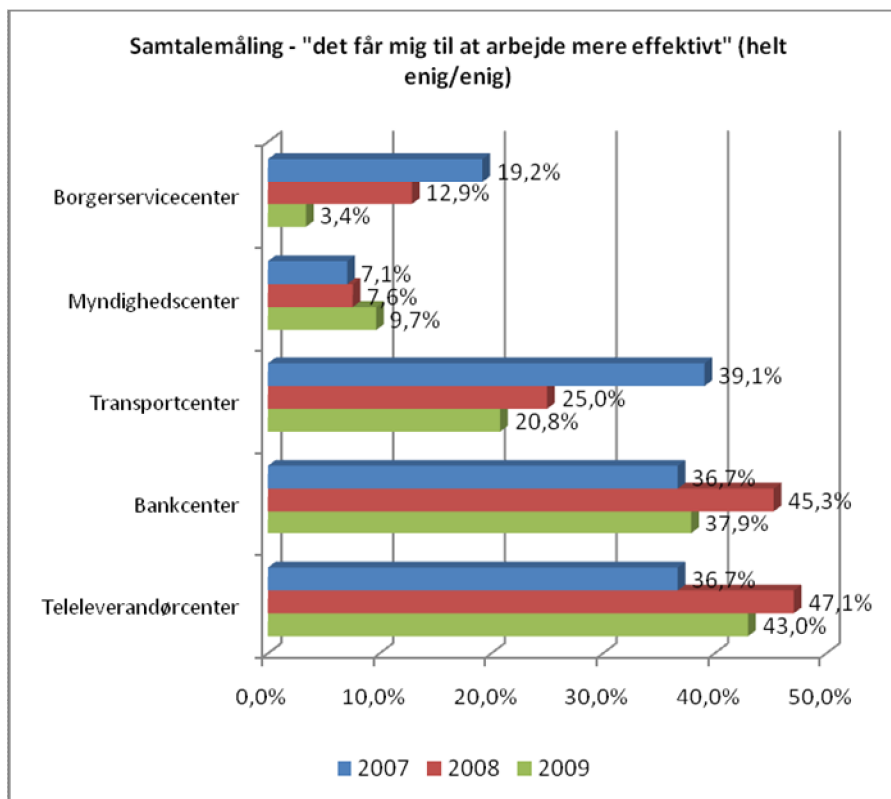
\*Tallet til højre for / er det antal respondenter, der har svaret ja til, at der forekommer målinger og som således har svaret på spørgsmålene om, hvorvidt de er enige i de nævnte påstande. Procentangivelsen er af dem, der har svaret ja til, at der forekommer målinger.

## Medarbejdernes oplevelse af samtalemålingernes effektivitet

Medarbejderne i kundecentrene har angivet, hvorvidt de er enige i, at samtalemålingerne får dem til at arbejde mere effektivt. De, der erklærer sig enige i dette, kan formodes at være motiveret af netop den konkurrence, der ligger i at styre efter, hvor mange kald man kan tage pr. time eller pr. dag. Fra virksomhedernes side kan indførelse af konkurrencer i forbindelse med samtalemålinger (antal opkald) bryde med den monotoni, der ligger i arbejdet, og nogen steder kan konkurrencerne ligefrem skabe en bedre stemning (fx udtalt af nogle medarbejdere i Teleleverandørcentret). Samtidig ligger der for nogle medarbejdere en motivation i at resultatet af samtalemålinger kan udløse bonus. Denne form for motivation er det man inden for motivationsteorien kalder belønning-straft-balancen, som er typisk for *lønmodtageren* som arketype. *Lønmodtageren* er i arbejdsmæssig sammenhæng markant ydrestyret, dvs. styret af belønning og straf, og vil derfor være motiveret af ros og løn-bonus (Hein 2009). Vi kan dog ikke med sikkerhed vide om det, at man erklærer sig enig i påstanden "samtalemålinger får mig til at arbejde mere effektivt" betyder, at man oplever målinger som pisk eller gulerod i forhold til effektiviteten. Det antages dog, at det primært er oplevet positivt<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Dette ved vi også fra tidligere undersøgelser, hvor resultatet var at de, der havde erklæret sig enige i påstanden også var mere tilfredse med jobbet mv. (Mathiesen et al. 2004).

**Figur 6.7: Samtalemålinger – enighed i påstanden:  
"Det får mig til at arbejde mere effektivt"**



I figuren oven for ser vi, at de to offentlige kundecentre adskiller sig fra de resterende tre private kundecentre i enigheden om påstanden at det får én til at arbejde mere effektivt. Vi ser at det, set over de tre målinger, især er i Bankcentret og i Teleleverandørcentret at de fleste medarbejdere er enige. Der var altså tydelige forskelle mellem de offentlige og de private kundecentre. Det skyldes sandsynligvis, at de offentlige kundecentre udelukkende servicerer borgere og derfor har størst fokus på service frem for antal besvarede opkald – selv om det naturligvis er en ret væsentlig del af organisationsændringen i den offentlige servicesektor.

Den store tilslutning til påstanden i Teleleverandørcentret kan forklares med at samtalemålinger blev brugt i konkurrencer om antal besvarede kald og salgstal, og det blev honoreret med en bonus på lønsedlen. De, der scorede de højeste bonusser, blev af nogle af kollegaerne kaldt 'piratsælgere'. De blev af nogle betragtet som egoistiske og usolidariske, primært af dem, der mente at målinger per definition var uretfærdige, fordi de ikke tog højde for hvor god en service, der blev givet. Hein (2009) er inde på at *lønmodtageren* i høj grad har behov for en *oplevelt retfærdighed*, for hvis lønmodtageren oplever, at han eller hun selv får mindre for samme indsats end andre, vil det influere på bidragsbelønnings-balancen. Den subjektivt oplevede følelse af uretfærdighed som beskrives ovenfor beskriver hvorfor det for nogle kan være en god idé med konkurrencer, mens det for andre opleves som uretfærdigt. Den individuelle bonus på baggrund af antal besvarede kald og salgstal var således demotiverende for dem, der så det som en vigtigere opgave at bruge energi på at sikre en god servicekvalitet. Disse medarbejdere i



Teleleverandørcentret følte derfor ikke på samme måde, at de blev belønnet for deres adfærd.

De individuelle bonusser blev i Teleleverandørcentret neddroget i AMICA-projektperioden til fordel for mere teambaseret bonus. Den individuelle bonus blev ikke helt afskaffet. Man kunne stadig opnå en vis form for bonus, selv om man var tilknyttet et team, der ikke performede så godt, dog ikke helt så høj en individuel bonus som tidligere. Den teambaserede bonus virkede motiverende på nogle medarbejdere, fordi det gav en følelse af teamspirit, at man konkurrerede om høje performancemål mod de andre teams. Da man ændrede på medarbejderantallet i nogle teams og ikke andre, betød det, at der ikke kunne opretholdes fairplay mellem teams. Nogle medarbejdere oplevede, at den teamspirit, der blev opbygget gennem konkurrencegejsten mod de andre teams, blev mindre.

Der var et mærkbart fald fra 2007-2009 i antallet af medarbejdere i Borgerservicecentret, som oplevede, at samtalemålinger gjorde dem mere effektive. Dette fald hænger formodentlig sammen med ledelsens målrettede indsats for at "afmystificere" og "afdramatisere" brugen af målinger.

I Transportcentret skete der en ændring i holdningen til, hvorvidt målinger betød, at man som medarbejder arbejdede mere effektivt. I 2007 var det 39,1 %, der var enige i påstanden, og i 2009 var enigheden nede på 20,8 %. Ændringen hang primært sammen med, at medarbejderne i første del af projektperioden generelt blev mere negativt indstillet over for målinger, fordi der i kundecentret blev indført nye overvågnings-systemer, som skabte utryghed blandt medarbejderne.

### **Samtalemålinger er en god måde at synliggøre arbejdspræstationen**

Flere medarbejdere oplevede at målinger var en god måde at synliggøre arbejdspræstationen på. Spørgsmålet kan fortolkes som fakta, at samtalemålinger er en god (effektiv) måde at synliggøre arbejdet på, men er formodentlig primært fortolket af respondenterne med en positiv ladning. En medarbejder udtalte sig således om samtalemålingerne:

„Så kommer Gitte<sup>28</sup> [teamleder] og siger til mig: „Jeg synes det er et fantastisk stykke arbejde du har lavet. Jeg har ikke talt med hende hele ugen! „Og dit target [det antal kald som var mål for medarbejderens arbejdsdag] for fredag det sletter vi. Og jeg har ikke talt med hende overhovedet. Men hun er godt klar over hvordan. De hører måske ikke, men de ser.“ (medarbejder i Transportcentret 2007).

Ovenstående citat stammer fra en medarbejder, der begejstret fortalte, hvordan samtalemålinger kunne være med til at synliggøre hendes præstation over for teamlederen, som hun slet ikke havde talt med hele ugen. Synliggørelsen af resultatet betød også at det

---

<sup>28</sup> Alle navne er opdigtede.

knap så gode resultat fra den foregående uge blev slettet fra hendes personlige statistik. Synliggørelse af den enkeltes præstation er vigtigt for kundecentermedarbejderen som i det daglige er på telefonerne det meste af tiden og dermed har en begrænset tilgængelighed for den daglige ledelse. Synliggørelse bliver dermed en mulighed for mere nærværende ledelse (se mere herom senere i kapitlet under afsnittet *Nærvær*). Som led i forbedringen af medarbejdernes performance blev samtalemålinger mange steder brugt som udgangspunkt for coachende samtaler med teamlederen. Nogle steder var der regelmæssige (fx hver 14. dag) samtaler – i Transportcentret kaldet ”debriefingsamtaler” – mellem teamledere og medarbejdere, hvor samtalen tog udgangspunkt i samtalemålingerne<sup>29</sup>.

Positive fremstillinger af de coachende samtaler om samtalemålingerne var der især i Teleleverandørcentret, hvor en kundecentermedarbejder sagde:

öJeg synes Lene [teamleder] er god, hver uge får vi papir ud med nogen tal[í ], så er der røde, gule og grønne tuschstreger på, og så snakker man om, hvordan det skal være. Hun siger: öDen dér er ikke så god, hvad tror du vil få dig til at gøre det bedre?ö Så får de fat i Bente [coachen] og så får man coaching i fx at sælge forsikringer ó det har jeg svært vedí De er gode til at spørge, i stedet for at sige med det samme, at öhun skal bare udö. Bare generelt at de [leder og coach] spørger hvordan man synes det gårö (medarbejder i Teleleverandørcentret 2009).

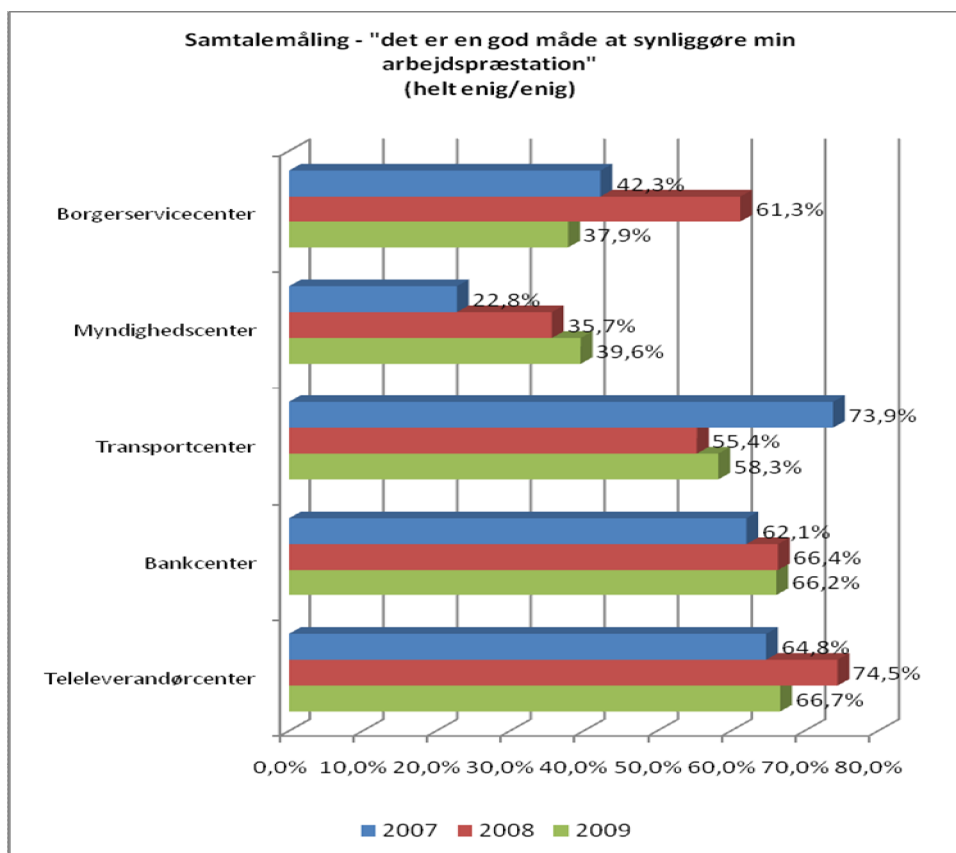
Teamlederen her forsøgte altså i coachingforløbet, på en positiv og anerkendende måde, at opfordre medarbejderen til selv at komme med løsningsforslag til, hvordan vedkommendes resultater kunne blive bedre. Medarbejderne fik også mulighed for at forklare, hvorfor nogle resultater var gule og andre røde, i tilfælde af at det forekom. Interviewene i Teleleverandørcentret viste i det hele taget, hvor vigtigt det var, hvordan teamlederen håndterede coachingsamtalen. I Teleleverandørcentret var det ikke i alle teams samtalerne blev praktiseret, hvorfor der også var stor forskel på medarbejdernes opfattelse af målinger i de forskellige teams.

Transportcentret var det kundecenter, hvor ovenstående påstand var mest udbredt i 2007, men det er også det kundecenter hvor opfattelsen falder mest fra 2007-2009. Et fald, der som nævnt skyldtes nye systemer, som skabte utryghed og skepsis over for målinger.

---

<sup>29</sup> Denne type samtaler viste sig at være af meget stor interesse på AMICA-projektets netværksseminarer både fra medarbejdernes men især fra ledernes side.

**Figur 6.8:**



I forhold til påstanden om effektivitet er der ikke helt den samme store forskel mellem de offentlige og de private kundecentre. For Borgerservicecentret skyldes den store stigning fra 2007-2009, at man i første del af AMICA-projektperioden havde meget fokus på at synliggøre målingerne over for den øverste ledelse for at dokumentere, at der var brug for flere medarbejderressourcer i centret. At antallet "enige" falder mærkbart igen fra 2008 til 2009 har vi ikke anden forklaring på end den tidligere nævnte indsats for at "afdramatisere", at målinger fandt sted. I Myndighedscentret stiger antallet, der er enige i påstanden i hele projektperioden, men mest i første del. Forklaringen herpå er formodentlig dels en tilvænning til målinger som et vilkår i kundecenterarbejdet og dels en målrettet indsats for at forklare brugen af målinger og gøre tilbagemeldingerne af dem til en positiv oplevelse.

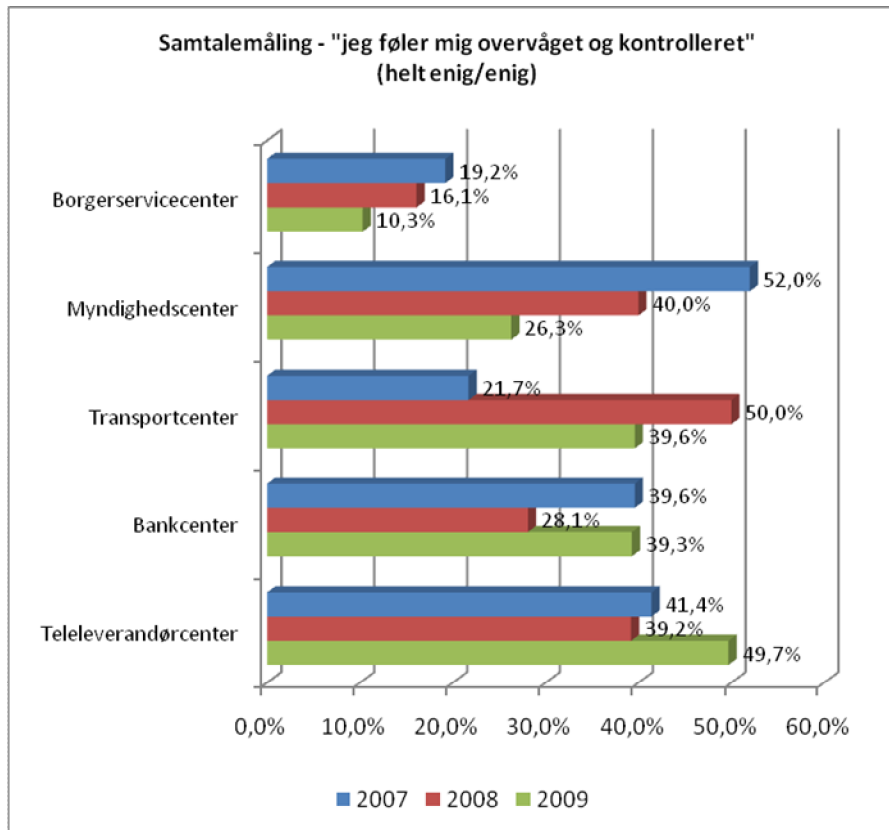
Medarbejderne i kundecentre med borgerkontakt var mere positive over for målinger, når det drejede sig om at synliggøre arbejdspræstationen frem for når det handlede om, at hensigten var at gøre arbejdet mere effektivt. Men også her var de lidt mindre positive end i de private kundecentre, igen formodentlig afspejlende et større fokus på servicekvalitet frem for på kvantitative mål.

### **Samtalemålinger som overvågning og kontrol**

Kundecentermedarbejderne skulle også angive om de *følte* sig overvåget og kontrolleret af samtalemålinger. Spørgsmålet kan være fortolket som en faktisk konstatering, men

blev formodentlig primært besvaret som noget negativt<sup>30</sup>. Det var den negative forståelse, vi forestillede os man fortolkede i arbejdsgrupperne i kundecentrene.

**Figur 6.9**



Transportcentret oplevede fra 2007 til 2008 en meget stor stigning i andelen af medarbejdere der følte sig overvåget og kontrolleret. Stigningen fra 2007 til 2008 kom som et chok for arbejdsgruppen og ledelsen i Transportcentret, og man forsøgte at gøre noget ved det ved at kommunikere mere åbent om anvendelsen af målingerne, og ved ganske enkelt at benytte det i mindre omfang. Det var sandsynligvis det, der bevirkede et fald på 10 % fra 2008-2009. I dette kundecenter giver nogle af medarbejderne i interview dog udtryk for at målingerne indimellem kunne være direkte upålidelige og på den måde ikke give et retvisende billede af ens reelle performance.

I Teleleverandørcentret, hvor andelen af medarbejdere der følte sig overvåget og kontrolleret steg med næsten 10 % fra 2008 til 2009, mente en leder, at samtalemålinger var nødvendige for at holde øje med at medarbejderne ikke sad og lavede noget andet end at arbejde. Den pågældende leder havde på egen hånd oplevet, at medarbejdere satte kunder på hold, og i stedet begyndte at spille på PC'en. Set i forhold til de andre AMICA-kundecentre var forekomsten af medarbejdere ved projektets afslutning, der

<sup>30</sup> Mathiesen et al. viste, at der var en sammenhæng med stress og om man følte sig overvåget og kontrolleret af samtalemålinger (Mathiesen et al. 2004).

følte sig overvåget og kontrolleret, også højest her. Stigningen fra 2008 til 2009 kan skyldes et ændret fokus grundet en ny ledelse.

I Borgerservicecentret blev resultatet af overvågning og kontrol af samtalemålinger diskuteret i forhold til stress. Chefen satte sig for at give medarbejderne en grundigere information om, hvad samtalemålingerne – som chefen havde været med til at indføre – egentlig skulle bruges til, nemlig til at dokumentere antallet af henvendelser bl.a. over for den øverste ledelse. Denne kommunikation var sandsynligvis medvirkende til, at medarbejderne fik en anden oplevelse af målinger end noget, der kontrollerer og overvåger dem i deres arbejde.

I Myndighedscentret skete det store fald i oplevelsen af samtalemålinger som overvågning og kontrol som led i den tidligere beskrevne målrettede indsats for at forklare brugen af målinger og gøre tilbagemeldingen af dem mere positiv. Også her kan tilvænnning til målinger som vilkår spille ind.

I Bankcentret hang det mærkbare fald fra 2007 til 2008 i andelen der følte sig overvåget og kontrolleret formodentlig sammen med en ændring i opgørelsen af månedsrapporterne til medarbejderne ud fra et balanced scorecard-princip. Stigningen fra 2008 til 2009 hang utvivlsomt sammen med et større fokus på antallet af kald pr. time for alle medarbejdere.

### **Samtalemålinger - stress og nervøsitet samt vrede og irritation**

Udsagnene "jeg bliver stresset og nervøs af det" og "jeg bliver vred og irriteret over det" indikerer henholdsvis indadvendt og udadvendt negativ *holdning* til samtalemålinger. Der lægges vægt på 'holdning til' fordi det at svare, at man bliver "stresset og nervøs" af samtalemålinger ikke er det samme som, at man er "stresset" på den validerede skala, hvor vi måler stress<sup>31</sup>. Det fremgår af figur 6.10 og 6.11 at resultaterne af de to spørgsmål næsten følges ad.

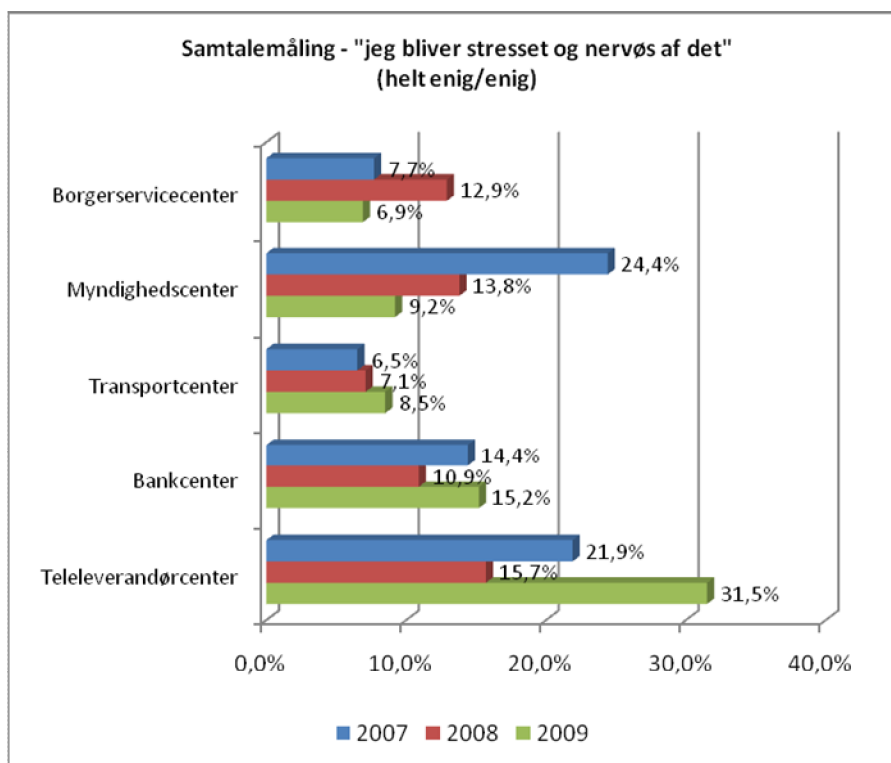
Der er et stort fald i Myndighedscentret hen imod en mindre negativ holdning til samtalemålinger – igen kan den positive udvikling forklares med en fokuseret indsats for at informere medarbejderne om anvendelsen af målingerne.

I Teleleverandørcentret ser vi til gengæld en negativ udvikling, hvor flere og næsten en tredjedel af medarbejderne oplevede at føle sig stresset og nervøse af målinger. Dette afspejler formodentlig de strammede performancekrav som følge af en ny ledelse. Stigningen i andelen der bliver vrede og irriterede i Bankcentret fra 2008 til 2009 skyldtes nok især indførelsen af "12 kald i timen", som også kom til at betyde, at salgstallet faldt, fordi kundeforsætterne skulle nå 12 kald i timen og derfor oplevede at de ikke havde tid til at sælge.

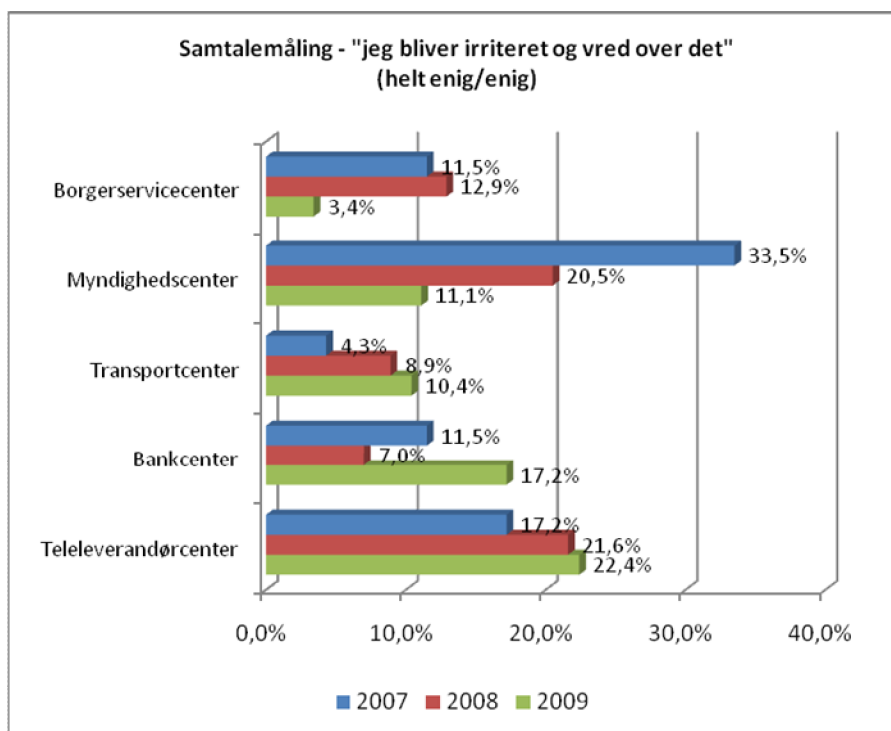
---

<sup>31</sup> Begge udsagn har dog i tidligere undersøgelser vist en signifikant ( $p < 0,001$ ) sammenhæng med medarbejdernes stresstilstand.

**Figur 6.10**



**Figur 6.11**



## Medlyt

Udover i Myndighedscentret var medlyt ikke umiddelbart noget medarbejderne i interviewene uopfordret italesatte som noget, der påvirkede deres trivsel og arbejdsmiljø. Dette behøver dog ikke at betyde, at det *ikke* har nogen betydning for arbejdsmiljø. Benchmarkingen viste at medlyt ikke var helt uproblematisk for især medarbejdere i Transportcentret og i Teleleverandørcentret. Medlyt var ikke bare organiseret på forskellig måde i de forskellige kundecentre, men var også forskelligt organiseret fra team til team inden for kundecentrene.

Som det ses af tabel 6.7 er det i meget begrænset omfang, der er blevet foretaget medlyt i Borgerservicecentret. Det er ikke noget, der ifølge chefen praktiseres i centret.

**Tabel 6.7: Medarbejdernes oplevelse af medlyt 2009**

	Borger-service-center-	Myndigheds-center	Transport-center	Bank-center	Tele-leverandør-center	Samlet
Antal Besvarelser (n)	n= 48	n= 234/136*	n= 49/40*	n= 145/129*	n= 176/132*	
Forekommer medlyt: JA	18,8 %	58,1 %	81,6 %	89,0 %	75,0 %	68,4 %
Det er en god måde at udvikle mine kunde-kontakter: HELT ENIG/ ENIG	-	53,7 %	67,5 %	76,0 %	68,2 %	65,5 %
Det er en god måde at vise kvaliteten af min service: HELT ENIG/ ENIG	-	70,6 %	70,0 %	78,3 %	72,0 %	73,3 %
Jeg føler mig overvåget og kontrolleret: HELT ENIG/ ENIG	-	6,6 %	20,0 %	19,4 %	31,1 %	18,6 %
Jeg bliver stresset og nervøs af det: HELT ENIG/ ENIG	-	9,6 %	5,0 %	24,8 %	31,1 %	19,7 %
Jeg bliver irriteret og vred over det: HELT ENIG/ ENIG	-	3,7 %	5,0 %	7,0 %	15,9 %	8,3 %

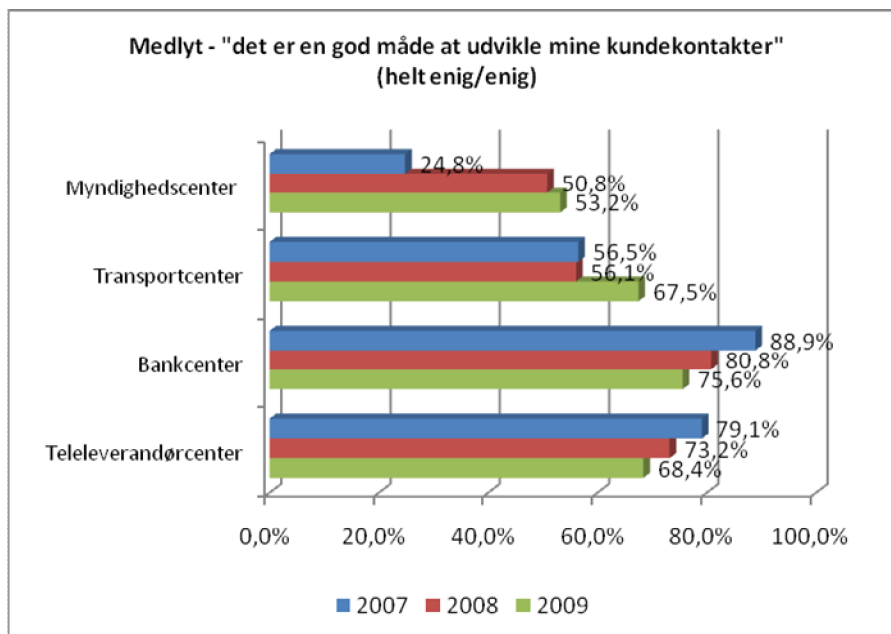
\*Tallet til højre for / er det antal respondenter, der har svaret ja til at der forekommer medlyt og som således har svaret på spørgsmålene om hvorvidt de er enige i de nævnte påstande. Procentandelen er af dem, der har svaret ja til, at der forekommer medlyt.

I Transportcentret var der fra 2007 til 2009 en fordobling i andelen af medarbejdere, der mente at der forekom medlyt (dette fremgår ikke af tabellen), hvilket passede med at man i perioden havde fået indført et system, der optog alle samtaler.

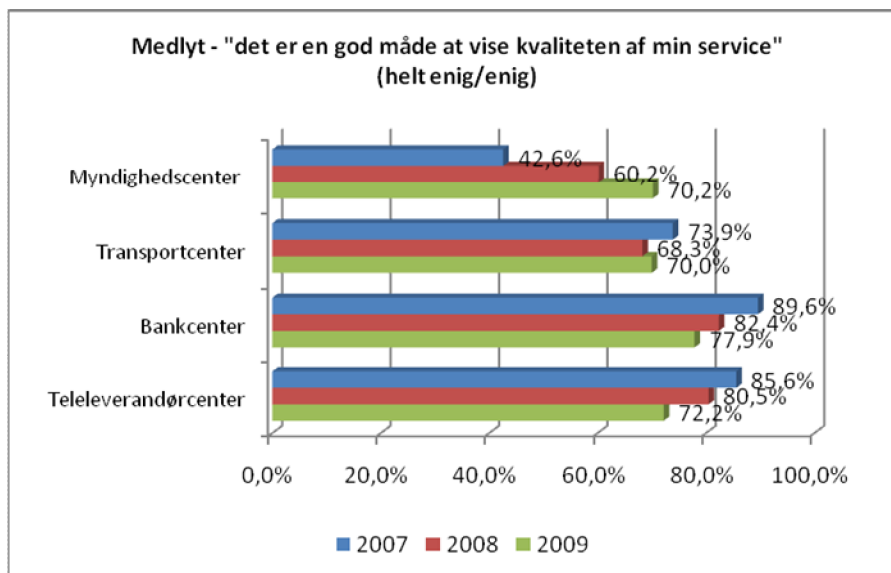
### Medlyt er en god måde at forbedre kundekontakter og servicekvaliteten på

De positivt formulerede udsagn vedrørende medlyt var der stor tilslutning til blandt medarbejderne i kundecentrene.

**Figur 6.12**



**Figur 6.13**



Den største ændring ser vi igen for Myndighedscentret, hvor der i 2009 var mange flere, der var enige i påstanden om at det udvikler kundekontakten og viser kvaliteten af ens



service end i 2007. Medlyt var ikke noget, man systematisk foretog i centrets mange afdelinger – ved projektets start var medlyt noget, mange af Myndighedscentrets medarbejdere havde hørt om snarere end oplevet selv. I Myndighedscentret arbejdede ledelsen i projektperioden med "coachende medlyt", hvor det var medarbejderne, der definerede, hvad der skulle fokuseres på.

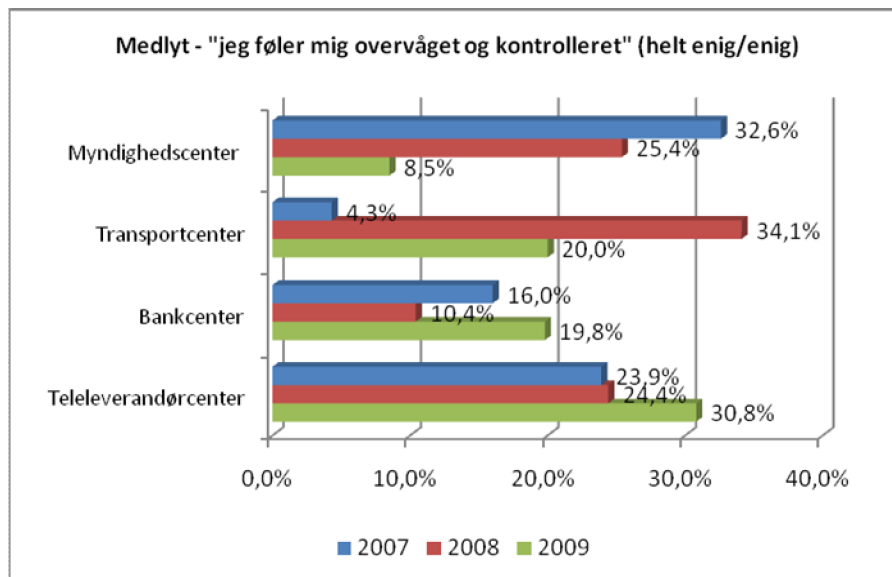
Kundecentermedarbejderne er generelt mere positive over for medlyt end over for målinger, og vi ser – ved projektets afslutning – ikke så markant en forskel mellem det offentlige kundecenter og de private. Særligt udsagnet om kvaliteten af servicen er meget ens. I de private centre var medarbejderne mere vant til medlyt og en coach fra Teleleverandørcentret siger om medlyt: *"Som coach er man ofte på medlyt, man aftaler det på forhånd, det er blevet nemmere at forklare, at når man er på medlyt, er det ikke 'find fem fejl'"* (interview 2009). Coachen siger altså, at det ikke handler om at man er på udkig efter fejl, og at man gør det trygt ved på forhånd at aftale, at man foretager en medlytning.

De mærkbare fald i andelen af Bankcentrets og Teleleverandørcentrets medarbejdere, som oplever medlyt som en god måde at udvikle kundesamtaler henholdsvis vise servicekvaliteten, kan vi ikke umiddelbart forklare. Vi er ikke bekendt med, at der har fundet ændringer sted i måden, der gennemføres medlyt på i projektperioden.

### Medlyt oplevet som noget negativt

Generelt er der færre medarbejdere, der oplever sig overvåget og kontrolleret af medlyt end af samtalemålinger. I Myndighedscentret og Transportcentret sker der begge steder en meget stor ændring i projektperioden, men i hver sin retning.

**Figur 6.14**



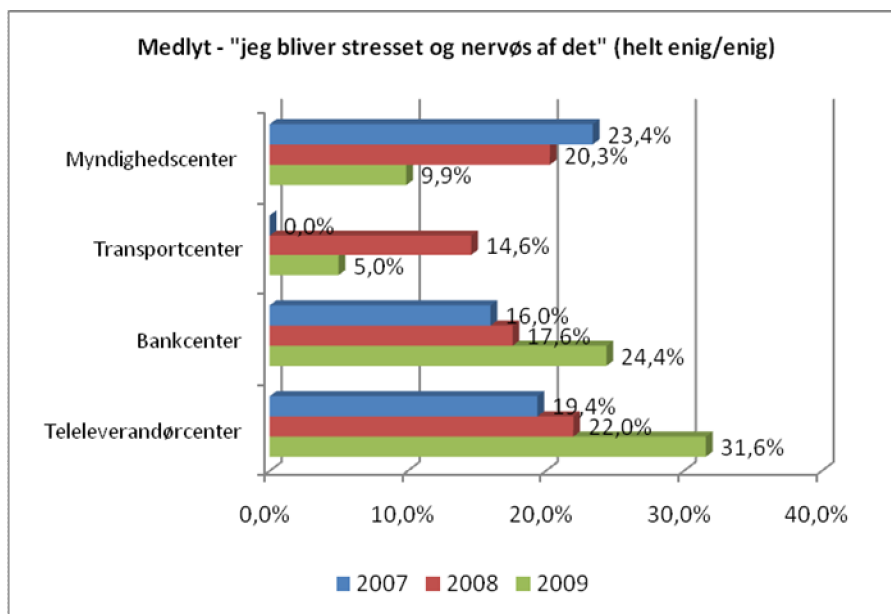
I myndighedscentret, hvor hver tredje i udgangspunktet følte sig overvåget og kontrolleret, faldt denne andel til under hver tiende i 2009 (som faktisk er det absolut laveste på dette tidspunkt). Faldet er størst fra 2008 til 2009 og må tilskrives det systematiske arbejde med coachende medlyt.

I Transportcentret skete der fra 2007 til 2008 en nærmest dramatisk stigning i andelen, der følte sig overvåget og kontrolleret af medlyt. Fra den mindste andel af kundecentrenes medarbejdere i hele projektperioden til den største andel! 2008-resultatet var chokerende for ledelsen og AMICA-arbejdsgruppen. Forklaringen viste sig som tidligere at være en forestående indførelse af et system, som skulle optage alle kundesamtaler. Selvom systemet ikke var implementeret på undersøgelsestidspunktet, havde det medført stor usikkerhed hos medarbejderne. Således svarede under halvdelen af medarbejderne, at de ikke vidste, hvornår der blev lyttet til deres samtaler. Dette igangsatte en mere åben kommunikation om, hvordan målinger og de bandede samtaler blev anvendt. Det blev påpeget, at den direkte fordel for medarbejderen var, at det, hvis en kunde havde klaget over en service, var muligt at komme med beviser for, at medarbejderen havde handlet i overensstemmelse med god serviceetik. Fra 2008 til 2009 skete der et mærkbart fald i oplevelsen af at føle sig overvåget og kontrolleret, hvilket kunne tilskrives indsatsen for at informere mere om systemet og formålet med at indføre det.

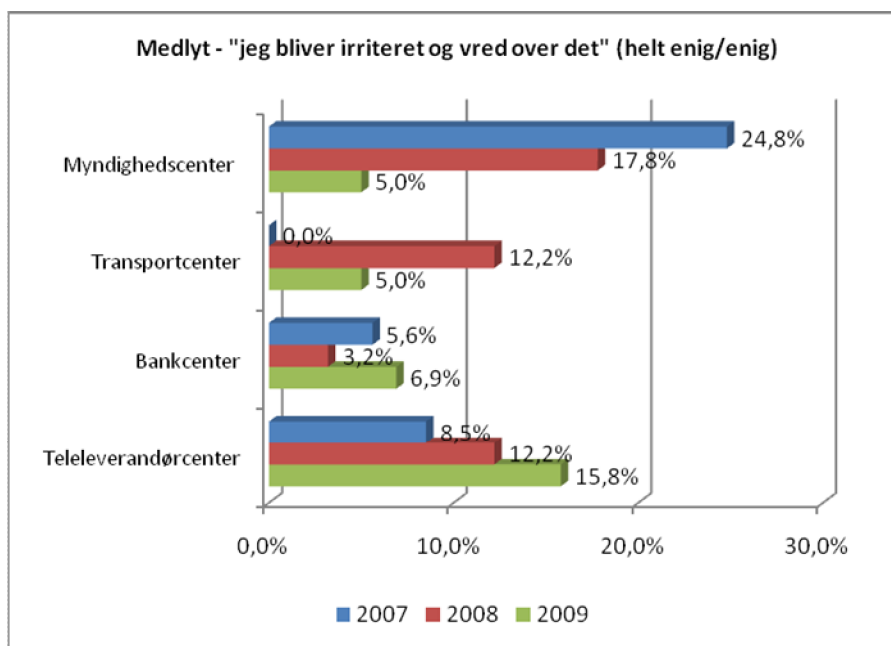
I Teleleverandørcentret var der 31 %, der ved slutningen af projektperioden følte sig overvåget og kontrolleret af medlyt. Vi kender ikke årsagen til den høje andel.

I både Teleleverandørcentret og Bankcentret er udviklingen i andelen af medarbejdere, der føler sig overvåget og kontrolleret af medlyt, helt parallel med udviklingen i samtalemålinger (blot omkring 20 % lavere). Det kan derfor antages at opstramningerne i målingerne får en afsmittende virkning på medarbejdernes oplevelse af medlyt, hvilket giver mening al den stund det er de samme teamledere, som giver tilbagemeldinger på målingerne og gennemfører medlyt.

**Figur 6.15**



**Figur 6.16**



Det er interessant at se, at hvor det ved samtalemålinger var næsten samme andel af medarbejderne, der følte sig "stresset og nervøs" og "irriteret og vred", er andelen der bliver stresset og nervøs i forhold til medlyt mærkbart højere end andelen, der bliver irriteret og vred. Dette gælder særligt for Bankcentret og Teleleverandørcentret og kan skyldes, at det er sværere at vise sin vrede og irritation over for den person, der er på medlyt end at vende det indad som stress og nervøsitet. I Myndighedscentret og Transportcentret ser vi de samme mønstre i ændringer som ved udsagnet om at føle sig overvåget og kontrolleret og med de samme forklaringer.

### **Trivsel og oplevelsen af målinger og medlyt som overvågning og kontrol**

På baggrund af data fra de to første benchmarkingundersøgelser (2007 og 2008), hvor i alt 7 kundecentre deltog, blev data analyseret med baggrund i enkeltindviders besvarelser på tværs af kundecentre (Mathiesen et al. 2009). Her viste der sig en stærk sammenhæng mellem følelsen af overvågning og kontrol på grund af samtalemålinger og henholdsvis jobtilfredshed og stress. En høj jobtilfredshed forekom altså i højere grad blandt dem, der *ikke* følte sig overvåget og kontrolleret af målinger, og omvendt i jo højere grad man følte sig overvåget og kontrolleret, jo mere følte man sig stresset. Den samme sammenhæng – endog lidt stærkere – sås mellem jobtilfredshed, følelsen af overvågning og kontrol på grund af medlyt og stress (Mathiesen et al. 2009).

### **Sammenfattende om målinger og medlyt**

Overordnet har formålet med afsnittet været at vise hvordan målinger og medlyt blev opfattet af medarbejderne i kundecentrene, og at vise de ændringer, der skete i disse opfattelser i løbet af projektperioden. Negative ændringer skyldtes enten at man indførte nye systemer, eller at man "strammede skruen" ift. de mål, medarbejderne skulle opnå.

Positive ændringer skyldtes hovedsageligt, at ledelsen og/eller AMICA-arbejdsgrupperne via benchmarkingen blev opmærksom på medarbejdernes opfattelse af systemerne, og på baggrund heraf foretog fokuserede indsatser. Vi så nogle slående ændringer, som er med til at understrege vigtigheden af åbenhed og synlighed i brugen af måleværktøjer.

Forskellene mellem offentlige og private kundecentre skal også fremhæves. Der var mange medarbejdere i de private kundecentre, der mente at målinger var med til at gøre dem mere effektive. Medarbejderne i de offentlige kundecentre var ikke så tilbøjelige til at mene, at samtalemålinger gjorde dem mere effektive. Til gengæld syntes både medarbejderne i de private og de offentlige kundecentre, at samtalemålinger var et godt værktøj til at synliggøre arbejdspræstationen. Dog var denne holdning igen mest udbredt blandt medarbejderne i de private kundecentre. Opfattelsen af at føle sig overvåget og kontrolleret var ikke noget, der delte vandene mellem de offentlige og private virksomheder – det afhang til gengæld rigtig meget af om et kundecenter var vant til samtalemålinger og om hvordan man håndterede målingerne og tilbagemeldingerne.

Den måde, målinger og medlyt anvendes og opleves af medarbejderne i kundecentre, synes at hænge sammen med den generelle trivsel og det psykiske arbejdsmiljø: har mange medarbejdere i et kundecenter en negativ oplevelse af målinger og medlyt, ligger kundecentret generelt lavt i benchmarkingen, mens de kundecentre, hvor få medarbejdere har en negativ oplevelse, ligger højt i benchmarkingen.

At der ses en statistisk sammenhæng siger ikke noget om årsagssammenhængen, altså om et generelt godt psykisk arbejdsmiljø gør medarbejderne mere afslappede i forhold til målinger og medlyt, eller om måden, medarbejderne oplever, at målinger og medlyt bliver brugt på, påvirker deres vurdering af det generelle psykiske arbejdsmiljø. De to meget mærkbare ændringer i medarbejdernes oplevelse af målinger og medlyt, vi har set i projektet: den intenderede positive i Myndighedscentret og den uintenderede negative i Transportcentret, var begge "fulgt" af en tilsvarende generel henholdsvis positiv og negativ udvikling i mange andre af de målte arbejdsmiljøfaktorer. Dette indikerer, at medarbejdernes oplevelse af målinger og medlyt faktisk påvirker deres generelle vurdering af arbejdsmiljøet.

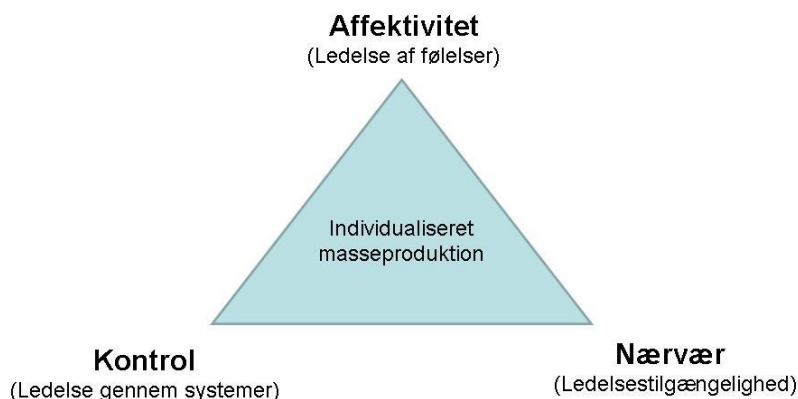
## **Affektivitet, nærvær og kontrol; callcenterledelsens udfordringer**

Callcentre kan ses som en organiseringsform, der er introduceret for at håndtere den del af en virksomheds serviceproduktion, der kan standardiseres og/eller outsources med henblik på omkostningskontrol. Fordi arbejdet i callcentret er rettet mod direkte kunde-kontakt, skal medarbejderne ikke blot have indholdsmæssig viden om de emner, kunderne kontakter centret for at få hjælp til – eller som de selv kontakter med henblik på salg. De skal også have viden om og færdigheder til at indgå i rådgivnings- og salgsrelationer – vel at mærke samtidig med, at de er underlagt strenge krav om, hvor lang en samtale må være, hvor mange samtaler eller hvor mange salg, der skal til for at det er acceptabelt etc. På den måde bliver medarbejdernes arbejde ikke kun bedømt på et indholdsmæssigt aspekt, men også ud fra et formmæssigt. Man kan sige, at callcentermed-

arbejdernes professionalisme afgøres af, hvordan de håndterer de følelsesmæssige relationer, der opstår både i relationer til kunderne og deres egne relationer til kolleger, teknologier og ledelse.

Medarbejderne skal med andre ord individuelt tilpasse deres ydelser til kunden, samtidig med at disse relationer gennem callcenterteknologien er standardiserede med henblik på omkostningsminimering. Ledelse i callcentre står som følge heraf overfor en række udfordringer, der ikke nødvendigvis gør sig gældende i andre typer arbejde. For det første er lederens mulighed for at komme i kontakt med medarbejderen begrænset af, at medarbejderne i princippet er utilgængelige, da de hele tiden er på telefonerne. For det andet har medarbejderne mange, men korte kontakter med kunderne/borgerne, hvilket dels gør risikoen for at reproducere fejl stor, dels øger sandsynligheden for at indlære uhensigtsmæssige rutiner. Disse to faktorer har afgørende indflydelse på kvaliteten af den ydelse, der leveres og øger presset på ledelsen for at kunne indgå i en ledelsesrelation med medarbejderen. Callcenterarbejde er desuden underlagt en række styrings- og kontrolteknologier samt krav om, at medarbejdernes "tal" er i orden. Disse udfordringer er omdrejningspunktet for dette afsnit. Vi vil derudover gennem vores analyser i kapitlet pege på, hvordan ledelsens arbejde kan understøttes i callcentre generelt.

Figuren nedenfor udgør den model for callcenterledelse, som er et output af AMICA-projektet. I midten af trekanten står "individualiseret masseproduktion", dette vil blive forklaret i det følgende afsnit, men dækker i korte træk over de specifikke vilkår, der gør sig gældende for callcenterorganiseringen og som callcenterlederen derfor må kunne forholde sig til. I trekantens hjørner står hhv. "affektivitet", "kontrol" og "nærvær", hvilket er de tre konkrete udfordringer callcenterlederen ifølge AMICA-projektets resultater må kunne forholde sig konstruktivt til. I korte træk er udfordringen for callcenterlederen at håndtere medarbejderens affektive (følelsesmæssige) udtryk og betingelser for produktion samtidig med at lederen skal balancere et krav om kontrol og standardisering med at have "fingeren på pulsen" i forhold til hver enkelt medarbejder. I de følgende afsnit vil vi uddybe disse udfordringer. Når vi i kapitlet taler om callcenterledere, mener vi de ledere, der har en daglig personlig kontakt med callcentermedarbejderne og ansvar for at afdelingens "tal" nås.



**Figur 6.17: Callcenterledelse – en model**

## Individualiseret masseproduktion

Callcentrenes samtidige fokus på omkostningsminimering og kunder er væsentligt for at forstå deres ledelsesmæssige vilkår. Frenkel (Frenkel et al. 1998) introducerede konceptet "mass customized bureaucracy", som dækker dette dobbelte fokus. I AMICA-projektet dukkede samme fænomen op, og vi opfandt derfor et tilsvarende begreb, der dækker over nogenlunde det samme. Vi kaldte det - lidt mere mundret - "Individualiseret masseproduktion". Et begreb, der fandt genklang blandt specielt nogle af lederne, der deltog i projektet. Individualiseret masseproduktion balancerer standardisering af processer og produkter, med henblik på at sænke enhedsomkostninger gennem stor-driftsfordele, med kunderettethed med det formål at skabe indtjening ved at fokusere på hver enkelt kundes krav (Frenkel et al. 1998).

Individualiseret masseproduktion skal ses som en produktionsproces, der opererer ud fra standardisering med henblik på omkostningsstyring og trækker på medarbejdernes viden med henblik på at yde individuelt tilpassede ydelser til kunden. De kombinerede effekter af omkostningsstyring og kundeorientering i alle arbejdsrelationer skaber en jobfunktion, der grundlæggende er baseret på hver enkelt medarbejders evne til at relatere til kunden og en afhængighed af mikro-ledelse gennem coaching, der har til formål at optimere den enkelte medarbejders produktivitet baseret på standardiserede løsninger og kontrol af fx opkaldsvarighed og tilgængelighed. Når kunden og kunde-relationerne er kernen af arbejdsorganiseringen, har det konsekvenser for denne organisering: arbejdet skal på én gang skræddersys, så den enkelte kundes behov imødekommes og samtidig udføres ud fra en høj grad af standardisering af arbejds-opgaven.

Tabel 5.1 viser forskelle mellem det traditionelle bureaukrati og den individualiserede masseproduktion. Vi introducerer denne model for at præcisere de særlige kontekstuelle vilkår for ledelse i callcentre. Det særlige kendetegn ved individualiseret masseproduktion er, at den kombinerer effekten af omkostnings- og kundeorientering. Dette har indflydelse på alle forhold i arbejdet. Jobfunktionen baseres hovedsageligt på den enkelte medarbejders evne til at skabe kontakt til kunden og samtidig en afhængighed af den mikroledelse, der realiserer den individualiserede masseproduktion gennem coaching rettet mod perfektion i jobudførelsen. I modsætning hertil er et mere traditionelt bureaukrati (i sin ideologiske form) karakteriseret ved at forsøge at minimere behovet for individuel vurdering/stillingtagen ved at have faste regler og procedurer for arbejdsgangen. Kernen i den individualiserede masseproduktion er forholdet til kunden.

Tabellen giver et overblik over, hvilke forhold i arbejdet, der gør sig særligt gældende i den traditionelle bureaukratiske organisation og i den individualiserede masseproduktion. Tabellen fokuserer på de forskellige arbejds- ansættelses- og kontrolforhold, der generelt gør sig gældende i de to former for arbejdsprocesser.

Forskning viser, at implementering og brug af callcentre i kundeservice ofte påvirker arbejdskvaliteten negativt (Bain et al. 2002; Batt et al. 2002; Holman 2003; Sprigg et al. 2006; Møller et al. 2006). Typisk er konsekvensen dequalificering, øget kontrol og monitorering. Den negative effekt er dog ikke helt entydig, men tvetydig (Ellis et al. 2006; Schönauer 2008), som man kan se i et nyere studium (Schönauer 2008). Ansættelsen bliver mere fragmenteret og ansættelsesforholdene forskellige for medarbejderne: status, kontrakter, løn, intensitet, arbejdstidsfleksibilitet og jobsikkerhed er de mest direkte negative konsekvenser af callcenterisering. Selvom arbejdsbetingelserne generelt bliver dårligere kan man i de offentlige callcentre se, at arbejdstiderne og jobsikkerheden generelt er bedre end i de private, outsourcete (underleverandør) callcentre (Schönauer 2008). På den negative side kræver kvalitetsstandarder og udvikling af kommerciel, personlig kommunikation udvikling af nye evner (Schönauer 2008).

Ledelse af callcentre skal fungere i en produktionsproces, der er organiseret ud fra en standardiseringstankegang, hvor der er høj grad af kontrol og overvågning af medarbejderne. Dette skal ske samtidig med, at ledelsen skal fungere i nær kontakt med medarbejderne i forhold til at optimere disses kundevendte relationskompetencer. Konsekvenserne af disse vilkår på det psykiske arbejdsmiljø er typisk negative, hvilket de deltagende kundecentre i AMICA-projektet var sig meget bevidste, og de valgte da også at deltage i projektet netop ud fra en oplevelse af, at det psykiske arbejdsmiljø enten var nødlidende eller kunne forbedres.

**Tabel 5.8 Arbejds-, ansættelses- og kontrolforhold i bureaukratiet og den individualiserede masseproduktion**

	<b>Bureaukrati</b>	<b>Individualiseret masseproduktion</b>
<b>Arbejdsforhold</b>		
Type af viden	Lavpraktisk, kontekstuel	Lavpraktisk og bred. Kontekstuel
Færdigheder og kreativitet	Manuel, ingen kreativitet	Navigationsfærdigheder & sociale evner, nogen kreativitet
Interdependens	Fortløbende	Fortløbende og koncentreret
<b>Ansættelsesforhold</b>		
Rekruttering		
Baseret på	Eksterne indgangsveje, derefter interne	Eksterne indgangsveje, ofte ufaglært
Kriterier	Afhængighed	Kundeorienteret; selvledelse, evnen til at udvise initiativrighed
Oplæring		
Main source	Organisationen	Organisationen
Art	Oplæringsprogrammer med fokus på høj dygtighed og færdighed i jobbet.	Oplæringsprogrammer med fokus på høj dygtighed og færdighed i jobbet, suppleret med en formel supervisorstøtte og videndeling kollegaer imellem.
Karriereforløb		
Sikkerhed i ansættelse	Høj	Begrænset, med opfattes høj, når der udvides med ansættelse af flere medarbejdere
Intern/ekstern	Intern	Begrænset intern, noget ekstern
Belønningssystem		
Fastlagt/ varieret løn	Fastlagt	Fastlagt omkring forskellige elementer afhængig af præstation
Kriterier for lønforhøjelse	Ancennitet, erfaring og erhvervelse af tavs viden.	Viden/færdigheder og præstation
<b>Kontrolforhold</b>		
Form for control	Adfærdsmåling	Adfærd og resultatmåling
IT-systemers rolle	Meget begrænset	Meget dominerende
Supervisorens rolle	Disciplinerende	Facilitator og coach

Baseret på (Frenkel et. al. 1998)

Konkret kan vi observere, at alle kundecentrene balancerer den individuelle masseproduktions modsatte krav, men at den umiddelbare begrundelse for at oprette et kundecenter synes at ligge i teknologiske, systembundne og styringsmæssige aspekter. Denne vægt på teknologi, systemer og styring kommer i projektet særligt til udtryk i



underleverandørcentrene. Disse oprettes netop også med henblik på at minimere virksomhedens omkostninger forbundet med det arbejde, der kan standardiseres.

Den ledelsesmæssige udfordring er dog som nævnt mere kompliceret end som så. Produktionen i et callcenter består i ydelser, der skabes i en (mere eller mindre) direkte relation mellem medarbejder og kunde. I alle callcentre, der er "indgående" skal medarbejderne være på telefonerne, når kunden har behov; i "udgående" callcentre er medarbejderens løn normalt afhængig af antal salg. Det betyder, at medarbejderne ikke er "tilgængelige" for ledelse i almindelig forstand, fordi de jo er på telefonerne konstant, og fordi det store antal samtaler fx indebærer, at en uhensigtsmæssig måde at lukke et kald på kan betyde at den gennemsnitlige kald-tid forøges (med øgede omkostninger til følge).

## Affektivitet

öHvis personen er glad, og har det godt, og sidder og, ja faktisk sidder og smiler, så er der altså bare en større succesrate. (i ) hjælp (kan) næsten være, når man går rundt med en sjov hat på herinde på vagten, og bare det at folk sidder og synes det er sjovt, eller jeg står på en stol og synger lidt før vagten, og laver/gør mig selv lidt til grin eller (i ), det kan være til at gøre, at man kan rykke en aften og så pludselig have 20 salg mere på den aften, fordelt over året, så kan det blive bemærket, bare fordi folk har siddet og smilet, lige en smule mere, og det er, det er sjovt. ö (leder, 2007)

ö Lederne bruger rigtig meget energi på at skabe en god stemning ó et öhighö, så agenterne kan kanalisere den gode stemning ud til kunderne.ö (leder, 2007)

Siden begrebet om Hawthorne effekten blev introduceret (Mayo 1945) har det været almen viden, når man taler ledelse, at medarbejderes velbefindende afhænger af deres følelse af engagement, og at dette har indflydelse på produktiviteten. Selvom dette forhold måske længe har været en del af en almen forståelse, så er det først senere, at man i ledelsessammenhænge har fået fokus på, hvordan man kan fremme engagement i organisationen for at øge produktiviteten (Bono et al. 2007; Bass 1990; Bass 1999). I kundecentrene i AMICA-projektet er medarbejderne ofte meget tilfredse med deres arbejde. Ja, vi har i AMICA-projektet endog oplevet at nogle medarbejdere har talt om, at de ligefrem har "elsket" deres arbejde og hinanden og deres ledere. Samtidig har langt de fleste callcentre paradoksalt nok problemer med en høj medarbejderomsætning. Det vi ser, er, at ledere i callcentre - under vilkårene af individualiseret masseproduktion - har den udfordring, at de skal håndtere både medarbejdernes følelsesmæssige (affektive) tilknytning til arbejdet, de kundevendte relationskompetencer og kravene om omkostningskontrol.

I den sammenhæng kan man sige, at ledelsen skal være følsom overfor og kunne lede på affektivitet. Det at gå i relation med andre og relationer generelt set, bliver et omdrejningspunkt for lederen og for at være en effektiv leder. Derfor må callcenterlederen

kunne tune ind på "...medarbejdernes "følelses-frekvens" og affektivt forbinde sig med dem" (Staunæs 2009) for at opnå de mål, der er sat for arbejdet.

Affektivitet i ledelsesrelationen adskiller sig ikke fra den affektivitet, som man oplever i andre menneskelige relationer – deriblandt kærlighedsforholdet. Og netop kærlighed forstået som et generelt organisatorisk drive har fx fået stor opmærksomhed i den moderne ledelsesforskning (Andersen & Born 2001; Andersen & Born 2005; Andersen & Born 2007; Bains 2007; Bojesen & Muhr 2008; Goleman 1998; Kunda & Van Maanen 1999).

Indenfor ledelsesteorier generelt er transformationel ledelse et eksempel på, at lederens evne til at aktivere medarbejdernes engagement gennem følelsesmæssig påvirkning anses for at være af essentiel betydning (Bass 1999; Bass & Steidlmeier 1999; Burns 1978; Howell & Avolio 1992). Ideen i transformationel ledelse er, at den transformationelle leder imødekommer medarbejdernes ønsker (Price 2003) ved at omforme dem fra "lavere ordens" ønsker til "højere ordens" behov. Lavere ordens ønsker skal i den forbindelse forstås som en umiddelbar tilfredsstillelse af medarbejderens behov for fx morskab, hvor højere ordens behov kan være virksomhedens langsigtede målopfyldelse.

Når medarbejderne i callcentret på den måde lidt firkantet kan siges at "elske" deres job selvom de hurtigt forlader callcentret igen, kan det ses som et udtryk for en søgen efter helhed (Bramming og Johnsen, kommende). Medarbejderen ønsker at kunne være et helt menneske og få opfyldt behov for mening og anerkendelse (Honneth 2004). På den ene side er både medarbejdere og ledere meget opmærksomme på, at "den gode atmosfære", positive følelser og engagement er centrale for den gode præstation. På den anden side synes selve jobbet ikke at kunne levere muligheder for et langsigtet engagement. Derfor drives medarbejderne til at lede efter følelsesmæssige tilknytningsmuligheder i arbejdet (Bramming et al. 2009; Bramming & Johnsen, kommende). I callcentre bruger lederne fx konkurrencerne til at mindske kedsomheden (som kan ses som et lavere ordens ønske) og derigennem højne produktiviteten.

Konkurrencer er et godt eksempel på en teknologi, der skaber kortsigtet affektiv tilfredsstillelse. Når medarbejderne involveres og involverer sig i de affektive ledelsesteknologier oplever de en kortvarig følelse af affektiv tilfredsstillelse i jobbet. Problemet for callcenterlederen er imidlertid at skabe muligheder for mere langsigtet affektiv tilfredsstillelse.

Lad os prøve at udfolde dette lidt. Konkurrencer bruges til at skabe en god stemning i callcentret og hermed forøge salget. Det synes i den forbindelse ikke at være afgørende for skabelsen af stemning, hvilken præmie man kan vinde i konkurrencen. Det afgørende er snarere konkurrencen i sig selv. Vi hører dette fra både callcentermedarbejdere og -ledere, der giver udtryk for, at formålet med konkurrencer ikke er at skabe glæde og tilfredshed, men snarere at udfordre den monotomi og rutine, der ligger i arbejdsopgaverne, så produktiviteten ikke falder. Måske kan man sige, at brugen af konkurrencer hviler på den pragmatiske erkendelse, at der ofte ikke er så store muligheder for at føle sig engageret i callcenterarbejdet i sig selv i det lange løb. Og denne erkendelse får lederne til at anvende konkurrencer som teknologier, der giver en god stemning og en

følelse af mening for medarbejderne. I AMICA-projektet ser vi denne teknologi mest udbredt i underleverandørcentrene.

For at kunne skabe en mere langsigtet affektiv tilfredsstillelse kan en mere dynamisk forståelse af følelser hjælpe. De følelsesmæssige dynamikker, der opstår, når callcenter-medarbejderne fx deltager i konkurrencer, opstår ikke, fordi callcentermedarbejderne leder efter noget at elske i jobbet, men fordi de søger efter muligheden for at blive mere værd i deres egne øjne (Bramming og Johnsen, kommende).

Callcentermedarbejderen er drevet af et ønske om selv at være "ønsket", ikke nødvendigvis af ønsket om at blive den bedste callcentermedarbejder (Bramming og Johnsen, kommende). Vi har i AMICA-projektet identificeret, at ledelsesstrategier i callcentre ofte retter sig mod mere kortsigtede følelseteknologier som konkurrencer og ikke mod mere langsigtede følelsesstrategier, der retter sig mod at skabe langvarige oplevelser af at føle mening og tilknytning til arbejdet. Disse ting opnås typisk gennem udfordrende og mere komplekse arbejdsopgaver og social involvering i arbejdspladsen. Naturligt nok er det en udfordring for lederne at skabe sådanne langvarige anknætningsmuligheder, når den individualiserede masseproduktion tematiserer standardisering, gentagelse og omkostningsminimering. Den næste ledelsesudfordring om nærvær fokuserer netop på denne udfordring.

## Nærvær

„Det er tit der, hvor man har været i rigtig kontakt og de dage er der lidt få af, fordi det er meget svært som afdelingsleder at komme i kontakt (i ) - altså vores medarbejdere sidder hele tiden i telefonerne. Derfor så hvis jeg nu lige oplever et eller andet, hvor jeg lige godt kunne tænke mig at snakke lige med den. Så er det ikke altid sikkert, at det er muligt og jeg tror også omvendt en medarbejder, hvis man lige vil i kontakt med sin leder, men så er det heller ikke altid det lige er muligt - så tror jeg de dage, hvor man føler man har haft kontakten det synes jeg har været en god dag hvor samspillet har været der. (i ).“ (Gruppeinterview, Medarbejdere/Ledere).

Flere af AMICA-projektets kundecentre havde udfordringer i forhold til nærvær i relationen medarbejder og leder. Som nævnt i indledningen er det en udfordring, at medarbejderne ikke er tilgængelige for lederne, da de jo naturligt nok sidder optaget ved telefonen det meste af dagen. Som resultat af den minimale kontakt bliver den mest synlige form for "ledelse" den kontrol og overvågning, som findes i de teknologiske styringssystemer (mere om dette i næste afsnit). I dette afsnit vil vi komme nærmere ind på eksempler fra kundecentre i AMICA-projektet, som tegner et billede af, hvordan nærvær i callcenterledelse er en udfordring.

Vi kan finde et godt eksempel på nærværproblematikken i Myndighedscentret. Myndighedscentret blev omlagt fra at være en sagsbehandlende organisation til at være et kundecenter og det havde stor betydning for, hvordan lederne kunne interagere med medarbejderne. Før havde man brugt ledelsesværktøjer som daglige møder og samtaler om beslutninger og årlige medarbejderudviklingssamtaler. Disse værktøjer var ikke

gearede til et nyt system, hvor medarbejderne skulle besvare hundredvis af kald hver dag.

I kundecentret var medarbejderne ansvarlige for den måde han eller hun brugte sin personlighed i samtalerne med borgerne, hvilket under vilkår af individualiseret masseproduktion er en potentiel kilde for effektivitet og produktivitet (Callaghan & Thompson 2002; Frese et al. 2007). Pga. disse nye vilkår blev ledelsesrelationen mere kompleks og kanaliseret over i korte møder. Som konsekvens heraf oplevede medarbejderne, at monitoreringssystemet var den mest synlige måde, ledelse kom til udtryk på. Den professionelle og sociale interaktion, hvor normer for beslutningstagning førhen blev diskuteret, kom under pres og var næsten forsvundet.

Medarbejderne var især utilfredse med manglen på fælles pauser. Frokosten blev planlagt af systemet på en sådan måde, at man den ene dag kunne risikere at skulle spise frokost kl. 11.30 og den næste dag kl. 13.30, og konsekvensen var, at medarbejderne ikke kunne skabe sociale frokostgrupper med deres foretrukne kolleger. En medarbejder fra Myndighedscentret beskriver inddragelsen af fælles pauser:

öVi havde en god social atmosfære her i begyndelsen. Vi havde et kvarters pause hver morgen. Det var det eneste tidspunkt vi havde nogen social aktivitet i afdelingen. Det er skammeligt at de behandler os sådan ó som børn i stedet for voksneö

öOg hvis vi samles mere end 5 af gangen på samme sted, får vi at vide, at vi ikke må have en fælles kaffepause (grin). Det er som under 2. Verdenskrig. Vi vil ikke tolerere opløb på gadehjørnerne (grin). Ja, det er jo faktisk forfærdeligt! ö(Gruppeinterview, Medarbejdere, 2007).

Senere i AMICA-projektet - i 2008 - er kaffepause-krisen forsvundet. Det, der før var et uoverstigeligt problem, blev løst gennem en ændring i åbningstiden på en ½ time, der tillod fælles sociale aktiviteter. I Myndighedscentret iværksatte man flere tiltag med henblik på at skabe mere nærvær i medarbejder-lederrelationen samt medarbejdere imellem. Der blev fx også arrangeret "morgengymnastik" mellem kl. 08.15 og 08.30 hver dag. Morgengymnastikken og morgenmøderne skabte rammer for sociale og professionelle netværk. Lederne fik konkret et "øjeblik" hver dag, der tillod dem at videregive information og få føling med medarbejderne. Vi ser disse tiltag som en stor del af forklaringen på, at Myndighedscentret oplevede en betydelig positiv ændring i sit psykosociale arbejdsmiljø i løbet af AMICA-projektet.

Man kunne se, at situationen i 2008 havde udviklet sig fra en generel opfattelse af lederne som relativt usikre og uerfarne. Ifølge medarbejderne var lederne blevet meget bedre til at balancere de stive systemer og digitalt genererede vagtplaner i situationer, hvor medarbejderne skulle være personlige og empatiske i deres interaktioner med borgerne – hvor de så også var mere sensitive overfor upersonlige og uempatiske ledere og systemer.

Eksemplerne fra Myndighedscentret peger på den store positive effekt, der lå i, at revurdere og omarrangere fx åbningstiderne, således at der blev skabt tid og rum til at pleje både det professionelle og det sociale. Nærværet imellem ledere og medarbejdere blev styrket, og medarbejderne følte at der blev taget mere hensyn til deres ønsker, og det blev nemmere for lederne at lede.

## Kontrol

„Det handler om mistillid ó de tror, at vi ikke vil anstrenge os. De tror måske, vi bare sidder der og piller næse, når vi har travlt på telefonerne. Det er så frustrerende. Og hvorfor? Fordi det viser en mangel på tillid oppefra“ (Gruppeinterview, Medarbejdere, 2007).

I AMICA-projektet er det, som vi var inde på tidligere i kapitlet, observeret at den potentielle mulighed for overvågning og kontrol, der ligger i hele callcenterteknologien betyder, at mange medarbejdere har følt og stadig føler sig overvågede og kontrollerede. Der er dog ikke tale om en statisk tilstand. Der sker gennem projektets løbetid store ændringer i medarbejderopfattelserne af målingerne; fra at være overvejende negative til at blive mere nuancerede. Specielt bliver oplevelsen af målesystemerne mere positive dér, hvor der er klare og tydelige informationer om, hvad målingerne bruges til. Ét sted, hvor man inden for projektperioden har fået indført systemerne elektronisk medlyt over TotalView, er der sket en fordobling af andelen af medarbejdere, der følte sig overvågede i forhold til 2007. Det viser sig, at hele 34 % følte sig overvågede af elektronisk medlyt, da det blev indført. Dog kan vi observere et fald på 14 procentpoint på et år, fordi ledelsen blev opmærksom på problemet ved AMICA-benchmarkingen. I et andet eksternt callcenter eksisterer der målinger over hele linjen på virksomheden og disse målinger fremhæves som dette callcenters allervigtigste ledelsesværktøj.

Vi kunne i løbet af AMICA-projektet på den måde se, at der skete en positiv udvikling i takt med, at ledelsen blev mere opmærksom på virkningen af monitoreringssystemerne. Vi vil fremhæve et godt eksempel, hvor ledelsen arbejdede aktivt med at ændre den negative opfattelse af ”medlyt”.

### Coachende medlyt – det gode eksempel

I 2007 kunne vi i spørgeskemaundersøgelsen identificere en tendens til lav tillid til ledelsessystemet i Myndighedscentret. Her forstår vi ledelsessystemet som regler, planlægningssystem og beslutningskvalitet. Videre var der en relativt lav tillid til lederne som personer. I 2008 var dette ændret til en situation, hvor medarbejderne havde mere tillid til planlægningssystemet og ledernes evner til at håndtere systemet. Organisationen havde tilsyneladende fået mere erfaring og lederne havde demonstreret, at de ønskede at forbedre arbejdsbetingelserne og støtte medarbejderne. I 2008 introducerede lederne ”medlyt”. En teknik der i 2007 havde ført til en høj grad af frustration. Det der nu kunne observeres var, at man opfattede ”medlyt” som en læringsmulighed og det så ud til, at denne ændring direkte kunne forklares af den forøgede tillid til lederne og deres motiver til at bruge denne teknik. Dette er overensstemmende med Holman et al. (Holman et al. 2002), der argumenterer for, at opfattelsen af kontrol (fx medlyt) er mere positiv, når medarbejderne opfatter det som en læringsmulighed. En medarbejder i Myndighedscentret siger fx:

"...Man skal se det [medlyt] som en mulighed for at udvikle sig selv, ikke. Jeg kan godt lide at man kan have en dialog [med lederen] bagefter. Det giver dig en mulighed for at tale om indholdet og problemerne i det specifikke kald. "du gjorde det rigtig godt, men du kunne være kommet lidt længere, hvis du var gået ind i det her system..." Det er bare læring, ikke, og jeg har haft kald, hvor jeg har sagt til ham [lederen]: "det var bare ærgerligt, du ikke var på medlyt her, for det var bare..." (Grubeinterview, Ledere/ Medarbejdere, 2008)

På det andet netværksseminar observerede vi stor interesse for udviklingsledelse og den coachende ledelse blandt kundecentrene. Et internt kundecenter havde igennem længere tid arbejdet med, hvad de kaldte for 'fjortendages debriefing', som indebar, at en kunde-konsulent fik en coachende samtale om sine måltal, hvilket skulle bløde op for de hårde facts, der ligger i målingerne. Denne ledelsesrolle ligner den transformationelle, som vi nævnte ovenfor, idet den er umiddelbar, kontekstnær, opmuntrende, delegerende og coachende. En leder fra et kundecenter siger fx: "en leder udøver dedikeret ledelse, hvor den faglige ledelse går i baggrunden..."

" En anden siger: "Vi taler om det, der ligger bag tallene (de daglige målinger). Medarbejderen får selv opgaver med fra samtalen, hvor medarbejderen selv opklarer forskellige ting omkring de problematikker vedkommende har taget op ved debriefingen. Det skrives ned, hvad medarbejderen skal finde ud af og jeg følger op på det. Medarbejderen tager selv ejerskab på det, men coaches i det." (leder, 2008).

Erfaringen fra projektet synes at være, at en ledelsesmæssig indsats, der søger at menneskeliggøre den potentielle mulighed for overvågning og kontrol bærer frugt i form af et bedre psykosocialt arbejdsmiljø, selv hvis kundecentret har været i en belastet periode, hvor medarbejdere pga. en overordnet organisationsændring er blevet tvangsforflyttet til og fra de forskellige lokationer.

Et andet eksempel på dette var Borgerservice, der var kendetegnet ved at man var organiseret i selvstyrende teams, og hvor medarbejderne havde en bredere faglighed end i gennemsnittet af kundecentrene. Medarbejderne i Borgerservice opdaterede hinanden i ny lovgivning på området og oplærte hinanden i nye IT-systemer, og chefen valgte her at ansætte en leder, der kom med en pædagogisk baggrund. Dette synes ligeledes at signalere, at det var en anden type ledelse end den kontrollerende, man var ude efter. Denne chef kom selv fra et kundecenter i en helt anden branche og så det som sin største udfordring at udvikle afdelingslederne i forhold til at blive gode coachende ledere.

Relationen mellem ledere, systemer og medarbejdere kan gennem ledelsens indsats opblødes og blive mere fleksibel, hvilket betyder, at de ellers fremmedgørende kontrolsystemer og manglen på 'tillidssymboler' i systemet har mulighed for at blive genfortolket. Når ledelsen sætter ind i forhold til kontrolsystemernes potentielle negative virkninger, fortolker medarbejderne generelt ledelsesadfærden mere positivt og lederne synes at

være mere villige til at underordne systemet til medarbejdernes behov – i stedet for omvendt.

## **Alt i alt...**

Vi kan sige, at AMICA-projektets resultater udfordrer den opfattelse, at callcentermodellen uundgåeligt skulle skabe et dårligt arbejdsmiljø karakteriseret ved højt niveau af styrings- og kontrolteknologier og krav om, at medarbejdernes tal er i orden. Projektet viser, at det er muligt at give kundecentermedarbejderne mere indflydelse i deres arbejde eller over forhold som eksempelvis arbejdstider og pauser. Også selvom der ikke blev ændret radikalt på selve arbejdet i nogen af de medvirkende kundecentre.

Projektet tydeliggør, at den måde styrings- og kontrolteknologierne indføres og håndteres på er af afgørende betydning for medarbejdernes trivsel.

Projektet viser altså, at det er muligt at lede arbejdet i kundecentre gennem fokus på affektivitet og nærvær, så der skabes et bedre psykisk arbejdsmiljø. AMICA-projektet giver indblik i, hvordan kundecentre kan gribe disse udfordringer an. Projektets interventioner åbnede mulighed for, at de medvirkende kundecentre kunne tage aktuelle udfordringer op og skabe en positiv forandring.

I løbet af projektet blev nogle ledere i stand til at balancere de høje krav om præstation og en mere personlig leder-medarbejder relation. Hos Myndighedscentret indebar det fx at ændre i åbningstider, så telefontiden blev reduceret og der var mere tid til samvær medarbejdere imellem. Dette tiltag samt et mindre fokus på overvågning blev af medarbejderne opfattet som et udtryk for tillid og respekt fra ledelsens side. I den tid, projektet varede, ændrede ledelsen også sin opfattelse af, hvad det vil sige at være professionel. Det var blevet en udfordring på formsiden så vel som på indholdssiden.

En række kontekstuelle faktorer kan måske forklare, hvordan det i AMICA-projektet var muligt (delvist) at afvige fra de negative mønstre, som normalt ses i forskning omkring arbejdsmiljø i callcentre. En af forklaringerne kan være, at flere af kundecentrene er i den offentlige sektor og dermed ikke i en decideret konkurrencesituation. Derudover er der i Danmark generelt ikke store konflikter mellem medarbejder og arbejdsgiver, hvilket ellers gør sig gældende i international sammenhæng (Eurofound 2003). Danske medarbejdere gør ofte brug af deres mulighed for at påvirke arbejdets organisering (Andersen 2004). Der er i højere grad tradition for samarbejde og for at finde fælles løsninger til fordel for begge parter, når det handler om oplæring, HRM og arbejdets organisering (Bicknell & Knudsen 2006).

Resultaterne for kundecentrene i AMICA-projektet synes på disse punkter at vise en succeshistorie. Men vi skal nok tage det med et gran salt. Selvom medarbejderne i nogle af kundecentrene har opnået en følelse af tillid og respekt, så eksisterer kontrol- og overvågningssystemerne stadig. Størstedelen af arbejdsdagen bliver stadig tilbragt i telefonrøret. De traditionelle bureaukratiske værdier er næsten fraværende, og det er muligt, at de medarbejdere, der hurtigt holder op i kundecentrene, ikke kunne leve med dette tab af professionel identitet eller de kortvarige følelsesmæssige tilknytningsmuligheder. De

medarbejdere, der bliver, skal kunne værdsætte eller i al fald kunne affinde sig med den ændrede professionelle identitet. Selvom den individualiserede masseproduktion fokuserer på kunderelation og kundetilfredshed, er dette kun i fokus så længe samtalen varer. At kunne fokusere på de positive interaktioner og nedtone de negative bliver vigtigt for at komme godt igennem arbejdsdagen og undgå at tage "arbejdet med hjem".





## KAPITEL 7

### RESULTATER, PROCESERFARINGER OG ANVENDELSESMULIGHEDER

Formålet med AMICA-projektet var at udvikle og afprøve en ny metode til at skabe forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø. Ideen var at kombinationen af benchmark, videndeling og netværk kunne understøtte virksomheders bestræbelser på at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø ved at motivere og inspirere. Metoden blev udviklet og afprøvet i samarbejde med 8 kundecentre i perioden 2007 til 2009.

I dette kapitel sammenfatter vi først de resultater, der gennem afprøvning af metoden blev opnået i forhold til arbejdsmiljøet i kundecentre. Dels konkrete forbedringer af arbejdsmiljøet i de medvirkende kundecentre, og dels indsigt i kundecentres særlige arbejdsmiljøproblemer og ledelsesmæssige udfordringer, opnået gennem projektet.

Herefter sammenfatter vi erfaringerne med at afprøve metoden benchmark og videndeling i netværk. Vi kommer med vores overvejelser om, hvilke forhold der havde betydning for, hvordan metoden fungerede i forhold til de medvirkende kundecentre, og vi vurderer metodens generelle anvendelighed.

Sidst i kapitlet giver vi vores bud på, hvordan projektets resultater og erfaringer kan bruges af aktører i og omkring "kundecenterbranchen", og vi kommer med nogle overvejelser om, hvordan projektets indsigt og erfaringer kan bruges bredere i forskellige arbejdsmiljøsammenhænge.

#### **Resultater i forhold til arbejdsmiljøet i kundecentre**

Projektet nåede delvist sit mål om at forbedre arbejdsmiljøet for medarbejderne i kundecentrene, idet arbejdsmiljøet blev mærkbart forbedret i 2 af de 5 kundecentre, som fuldførte projektet.

De forbedringer i arbejdsmiljøet, vi så i projektet, blev opnået på områder af det psykiske arbejdsmiljø, der er typiske for kundecentre og vigtige for kundecentermedarbejderes trivsel. Arbejdsmiljøforbedringerne omfattede ikke grundlæggende ændringer i arbejdets indhold eller udførelse, men primært relationen mellem ledere og medarbejdere.

Projektet viste i lighed med tidligere forskning at den måde, som målinger og medlyt praktiseredes på og måden, medarbejderne oplevede dem på, havde stor betydning for medarbejdernes trivsel. I projektet blev måden, som målinger og medlyt blev brugt og formidlet på, ændret i flere kundecentre, så medarbejderne i højere grad oplevede disse som en hjælp og i mindre grad som belastende overvågning og kontrol. Projektet viste, at implementeringen af nye kontrolteknologier kan have store negative konsekvenser for arbejdsmiljøet og medarbejdernes trivsel.

Manglende eller lav indflydelse er et udbredt arbejdsmiljøproblem i kundecentre. I projektet blev det vist, at det kan lade sig gøre at give kundecentermedarbejderne større indflydelse. I ét kundecenter oplevede medarbejderne at indflydelsen steg på de fleste af de indflydelsesparametre, vi undersøgte. I andre kundecentre blev medarbejdernes indflydelse større i forhold til arbejdstiden eller placeringen af pauser og altså ikke på selve arbejdet.

Der var stor forskel på niveauet for medarbejdernes indflydelse i de forskellige kundecentre i projektet. Fra at medarbejderne var bundet af et fast script og stort set ingen indflydelse havde på vagter og pauser til at medarbejderne havde selvstændigt økonomisk ansvar og fungerede i målstyrede team. Projektet viste, at det – selv i kundecentre, hvor vilkårene vanskeliggjorde medarbejderindflydelsen – var muligt at give medarbejderne lidt mere indflydelse. Eksempler på små udvidelser i medarbejderindflydelsen var muligheden for at kunne bytte vagter og muligheden for at kunne give en utilfreds kunde en mindre kompensation. En ændret praksis, hvor projekter og andre typer af særlige opgaver blev udbudt åbent, så interesserede medarbejdere fik mulighed for lidt variation i hverdagen, var også et eksempel på en større indflydelse til medarbejderne. Projektet viste flere eksempler på, at en begrænsning i en indflydelse, medarbejderne tidligere havde haft, blev oplevet meget negativt.

Projektet viste, at kundecentre har en særlig - og meget betydelig - udfordring med at skabe et psykisk arbejdsmiljø, som også er tilfredsstillende for medarbejdere med mere end 1-2 års anciennitet. Den særlige udfordring med at fastholde tilfredshed blandt erfarne medarbejdere fandt vi både i kundecentre, som i udgangspunktet havde et rigtig godt psykisk arbejdsmiljø, og i kundecentre, som havde et generelt dårligt psykisk arbejdsmiljø. En aktiv indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø (gennem en engageret medvirken i AMICA-projektet) så ud til at modvirke tendensen til en voksende utilfredshed blandt de erfarne medarbejdere.

I flere kundecentre oplevede medarbejderne en højere grad af lederstøtte og i det hele taget en bedre ledelseskvalitet efter at der var sat fokus på udvikling af teamlederne generelt i kundecentret eller målrettet i forhold til enkelte ledere. Vi fandt de mest markante positive udviklinger i arbejdsmiljøet i de kundecentre, hvor der var fokus på og blev gjort en særlig indsats for at udvikle teamlederne og sætte dem i stand til at udøve den særlige form for ledelse, som kræves i et kundecenter.

Projektets følgeforskning viste, at teamlederne i kundecentre har nogle særlige udfordringer, som hænger nøje sammen med de forhold, som har betinget kundecentrenes opståen og som udspænder rammerne for deres serviceproduktion. Vi betegner denne særlige produktionsform "individualiseret masseproduktion". Projektet har opstillet en model for kundecenterledelse, som sigter på at balancere tre særlige udfordringer, som teamlederen i et call- eller kundecenter må kunne forholde sig konstruktivt til:

- Affektivitet (ledelse af følelser) handler om, at den enkelte medarbejder i sin kontakt med kunden bruger sig selv og sine følelser og derfor selv skal mødes i forhold til sine følelsesmæssige behov. Konkurrencer kan være et eksempel på en

kortsigtet måde at møde disse behov, mens mere udfordrende arbejdsopgaver og social involvering er mere langsigtede strategier.

- Nærhed (ledelsestilgængelighed) handler om udfordringen ved, at medarbejderne er utilgængelige for ledelse, fordi de langt det meste af tiden er optaget på telefonen samtidig med at den enkelte medarbejder har så mange kundekontakter, at en evt. fejl vil blive reproduceret rigtig mange gange, hvis der kun følges op eks. ved en årlig MUS-samtale. Faren er at ledelseskontakten alene bliver fokuseret omkring tilbagemeldinger fra målesystemerne.
- Kontrol (ledelse gennem systemer) handler om det stadige pres på omkostningerne og de callcenterteknologier, som er et centralt omdrejningspunkt i kundecentre og som muliggør en minutiøs overvågning af den enkelte medarbejders performance. Udfordringen for lederen er at kunne imødekomme systemkravene uden at medarbejderen oplever det som mistillid til hans eller hendes faglighed og engagement.

## **Erfaringer og overvejelser i forhold til den afprøvede metode**

I AMICA-projektet afprøvedes en metode, som var en kombination af benchmark og videndeling i netværk. Ideen med benchmark var at måle det psykiske arbejdsmiljø og sammenligne virksomhederne indbyrdes og over tid. Målingen af arbejdsmiljøet skulle skabe fokus og motivation. Målingen skulle udpege de områder, hvor der var behov for forbedringer og således skabe fokus på problemer og behov for løsninger i hvert enkelt kundecenter. Det var forventningen at benchmarkingen også ville motivere virksomhederne. Den løbende sammenligning af kvaliteten af arbejdsmiljøet og målingerne af fremskridt skulle motivere til at forbedre deres arbejdsmiljø gennem en fredelig kappestrid.

Valget af benchmarking som middel til at skabe motivation til at forbedre arbejdsforholdene i netop kundecentre var vores forsøg på at bruge "branchens" egne metoder og tale det sprog, som mere end noget andet styrer ledelsen, og dermed rammerne for arbejdet i kundecentre, nemlig målinger og tal.

### **Metoden fungerede – i store træk**

Målingerne skabte fokus på det psykiske arbejdsmiljø generelt. Målingerne gav de enkelte centre en profil på deres psykiske arbejdsmiljø og italesatte elementer i det psykiske arbejdsmiljø, som var nye for kundecentrene. Der var stor interesse for målingerne og sammenligningerne mellem centrene. Og målingernes udpegning af de problemer, som det enkelte center havde sammenlignet med de øvrige centre, blev i nogen grad styrende for videndelingen på netværksseminarer og for centrenes indsats for forbedringer. Indsatser blev også bestemt af de løsninger og erfaringer, der blev formidlet mellem centrene på seminarerne.

Netværket mellem centrene blev organiseret i form af netværkseminarer, hvor ledere og medarbejdere fra de deltagende virksomheder mødtes. Seminarerne var organiseret som en ramme for videndeling.

Der blev identificeret fire måder, hvorpå kundecentrene brugte AMICA-projektet som afsæt for at iværksætte arbejdsmiljøforbedrende tiltag:

- Resultater i benchmarkundersøgelsen som oplevedes utilfredsstillende og som affødte handling uden nævneværdig inspiration fra de øvrige kundecentre.
- Indsatser som udsprang af målrettet "opsøgen af erfaringer" fra de andre kundecentre på områder, hvor benchmarkresultaterne oplevedes utilfredsstillende.
- Indsatser som udsprang af idéer og erfaringer fra de andre kundecentre, uden at der nødvendigvis på forhånd var identificeret et problem.
- Indsatser som igangsattes uafhængigt af benchmarkresultaterne og uden inspiration fra de andre kundecentre, men hvor AMICA-projektet blev en anledning til at fokusere og synliggøre indsatsen.

Et kundecenter kunne således blive inspireret af benchmarking-processen i sig selv, af en kombination af benchmarking og videndeling, af videndelingen i sig selv eller af at være med i et projekt, som satte fokus på arbejdsmiljøet.

En opdeling af et kundecenters resultater på mindre enheder (afdelinger eller team) viste sig at gøre det muligt at sætte mere målrettet ind i forhold til at forbedre arbejdsmiljøet. Sådanne interne benchmark blev efterspurgt af de kundecentre, som var mest engagerede og aktive i projektet.

Målingerne havde også betydning, når centrene skulle vurdere om deres indsats havde haft effekter på medarbejdernes vurdering af udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø. Kunne effekten af indsatsen ses som en ændring fra den ene måling til den efterfølgende? Det var en væsentlig motivationsfaktor, at netværksseminaret blev et forum, hvor man kunne fortælle om sine resultater og fremskridt.

Projektet viste, at selvom udgangspunktet for at bringe ledere og medarbejdere fra en række kundecentre sammen var at måle sig i forhold til hinanden og senere i forhold til målingerne af deres egne resultater, så var det overraskende lidt, der blev talt om målingerne på de to netværksseminarer. Deltagerne var mere nysgerrige efter, hvad de andre centre havde af gode erfaringer og hvilke indsatser, de havde gennemført. Selv om der på begge seminarer var centre, der scorede højt i målingerne og derfor fik status af "stjerner", så var det ikke kun disse stjerners erfaringer, der var interesse for at høre.

Langt de fleste medvirkende ledere og medarbejdere oplevede metoden som meningsfuld og som god til at sætte arbejdsmiljøet på dagsordenen. Kundecentrenes kontakt med hinanden udenfor de afholdte netværksseminarer var varierende og generelt ret begrænset. Projektet resulterede således ikke i blivende netværk mellem kundecentrene.

Benchmark indebærer en mere eller mindre synlig ranking af de deltagende virksomheder. En nærliggende antagelse er, at en uheldig effekt af benchmark kan være, at de der ligger i toppen ikke gør noget for at blive bedre. Det var også i nogen grad erfaringen i projektet, idet det kundecenter, som lå bedst i første benchmarkmåling og var "stjernerne" på første netværksseminar, reelt ikke brugte projektet til yderligere at

forsøge at forbedre arbejdsmiljøet. De to andre kundecentre, der lå højt i den indledende måling, var dog meget aktive i deres bestræbelser på fortsat at forbedre arbejdsmiljøet.

Erfaringerne fra AMICA-projektet var at virksomhederne kan lære at se benchmarking som et værktøj for videndeling – som et værktøj, der skaber opmærksomhed på at man kan lære af forskelle. Det center, der lå højest placeret i den første måling, blev opmærksom på dette fænomen, da forskerne udarbejdede en intern benchmark i centret, som påviste meget store forskelle mellem centrets afdelinger og team. Det forhold, at der var stor spredning mellem afdelingen omkring et højt gennemsnit, blev en øjenåbner for centrets ledelse, og denne forskel medførte en erkendelse af, at også stjerner har noget at lære.

En anden risiko ved benchmarkingens ranking er, at de virksomheder, der udgør "bunden", oplever at afstanden til toppen er så stor, at det ikke motiverer dem til at forsøge at "nå de bedste", men i stedet får dem til at lede efter forklaringer på, at det ikke vil kunne lade sig gøre. Denne mekanisme så vi også i projektet. Også i dette tilfælde viste en intern benchmarking fremlagt af forskerne meget store forskelle mellem de forskellige team i centret. Disse interne forskelle viste, at det var muligt at forbedre arbejdsmiljøet i dette kundecenter.

## **Effekten var forskellig – og samlet set begrænset**

De arbejdsmiljømæssige forbedringer skete især i de kundecentre, der aktivt arbejdede med den motivation og inspiration, deltagelsen i AMICA-projektet gav og tog de udfordringer op, som projektet rejste.

Der blev i projektet identificeret fem måder at omsætte – eller forsøge at omsætte – inspirationen fra de andre kundecentre til praktisk handling i sit eget kundecenter:

- "Copy-paste" hvor en konkret måde at arbejde med en problemstilling på i ét kundecenter blev brugt direkte i et andet.
- "Lokal tilpasning af andres løsninger", hvor et kundecenter hentede konkret inspiration i et andet kundecenters måde at arbejde på, men foretog en tilpasning i forhold til kundecentrets egne forhold.
- "Inspiration til overordnede politikker/metoder", hvor kundecentrets projektgruppe blev inspireret af et af de andre kundecentre, fik fat i materiale og måske arbejdede lidt med det, men ikke kunne implementere det selv og derfor formidlede det videre til andre aktører i virksomheden fx. personaleafdelingen.
- "Refleksion over egen praksis ud fra andre kundecentres tilgange og erfaringer", hvor et kundecenters møde med de andre kundecentre tydeliggjorde kundecentrets udfordringer og antydede nogle løsningsmuligheder, som skulle udvikles før de kunne implementeres.
- "Bruge andre kundecenters erfaringer til at forebygge forventede fremtidige problemer", hvor et kundecenter, der stod over for en organisatorisk eller teknologisk udfordring, indhentede erfaringer fra de andre kundecentre for at undgå eller minimere de forventede problemer.

Det viste sig i projektet at være lettest for kundecentrene at implementere inspiration fra "Copy-paste" og "lokalt tilpassede løsninger". Det er samtidig typisk løsninger, som ikke er særlig gennemgribende i forhold til organiseringen af arbejdet og i mange tilfælde har en relativ begrænset arbejdsmiljømæssig effekt.

Der hvor kundecentrene i AMICA fik inspiration til nye eller ændrede politikker (fx sundhedspolitik), som de videregav til en HR-afdeling, har det været vanskeligt at sandsynliggøre konkrete effekter i projektperioden.

De største arbejdsmiljømæssige effekter har vi set, hvor inspirationen ikke umiddelbart blev omsat til en løsning, men blev tænkt sammen med kundecentrets organisatoriske og ledelsesmæssige udvikling. Det er i projektet sandsynliggjort at inspirationen fra projektet i sådanne tilfælde har haft betydning for den samlede udvikling i organisationen. Det er den samlede udvikling, der har givet arbejdsmiljøeffekterne, og det har derfor ikke været muligt konkret at påvise projektets andel heraf.

Projektets mest tydelige forsøg på at forebygge et forventet fremtidigt problem ved at kundecenter brugte andre kundecentres erfaringer, var ikke særlig succesfuldt. Det er vores vurdering, at den manglende succes i det konkrete tilfælde, som omhandlede indførelse af et nyt ressource- og vagtplanlægningssystem, i høj grad kan tilskrives, at de andre kundecentre ikke var så langt fremme i deres implementering som forventet. Men erfaringerne viste sig også svære at overføre mellem kundecentrene, fordi der var store forskelligheder i deres vilkår og samarbejdskultur.

## **Nødvendige forudsætninger**

Projektet peger på, at der er nogle ledelsesmæssige forudsætninger, der skal være til stede, for at metoden "benchmark og videndeling i netværk" kan bruges til at skabe forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø. Det er vigtigt at have sig for øje, både hvis metoden tages i anvendelse imellem andre kundecentre eller mellem virksomheder i andre brancher, og hvis den – bevidst eller ubevidst – bruges mellem enheder i en større virksomhed eller organisation fx i forbindelse med trivselsmålinger.

Det er næppe tilfældigt, at de to kundecentre, som i projektet opnåede de mest markante forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø, begge havde stærke samarbejdstraditioner og tradition for aktiv medarbejderinddragelse. I begge disse kundecentre afspejlede sammensætningen af projektgruppen denne tradition, idet der var mindst lige så mange medarbejdere som ledelsesrepræsentanter.

I nogle kundecentre var dét at tænke i og praktisere medarbejderindflydelse tydeligvis nyt. Vi så i projektet eksempler på, at lederne fyldte så meget i projektgruppen og satte så stramme rammer op for medarbejdernes mulighed for at øve indflydelse på tiltag og løsninger, at det nærmest virkede kvælende.

En stor medarbejderrepræsentation i projektgruppen var dog ikke nogen sikkerhed for, at projektgruppen kunne udvikle og gennemføre relevante løsninger. Det var helt afhængigt af ledelsens opbakning og de rammer, ledelsen satte op. Når ledelsen direkte

eller indirekte "læned sig tilbage" og lod medarbejderne i projektgruppen selv udvikle løsninger uden at gøre mål og rammer klare og uden at afsætte tid og følge op, kunne medarbejderne hverken "holde dampen oppe" eller bære løsningerne igennem.

Den ledelsesmæssige forankring var vigtig både for at sikre en ægte motivation (altså at kundecentret *ville* forbedre arbejdsmiljøet) og for at sikre den nødvendige opbakning til at omsætte motivation og inspiration til nye praksisser (altså at kundecentret *kunne* gøre noget for at forbedre arbejdsmiljøet). De tre kundecentre, som forlod projektet undervejs, var tydelige eksempler på, at en sådan forankring ikke var til stede.

Forankringen i kundecentrets topledelse var afgørende, men projektet viste, at denne forankring kunne sikres på forskellige måder. Kundecenterchefen sad for bordenden i to af de tre kundecentre, som arbejdede mest seriøst med projektet. Og i et tredje kundecenter betød kundecenterchefens afgang et markant dalende engagement i projektet. Men et af de meget aktive kundecentre havde en projektgruppe uden kundecenterchefen som fast deltager. Her sikrede en dedikeret stabsmedarbejder kontakten til og koordineringen med den strategiske ledelse og til kundecentrets sikkerhedsorganisation og samarbejdsudvalg.

Kundecentrenes evne til og erfaring med forandringsledelse viste sig at have afgørende betydning for om de kunne bruge projektet som afsæt for at skabe en forandring, som der var et påvist og erkendt behov for. Flere kundecentre – særligt underleverandørcentre – havde ikke de ledelsesmæssige ressourcer og kompetencer til at agere på den motivation, de fik, og til at omsætte (oversætte og transformere) den inspiration, de fik i projektet.

Det havde muligvis været lettere for disse kundecentre at udnytte mulighederne i projektets metode, hvis konteksten for de medvirkende kundecentre havde været mere ens og arbejdsmiljøløsningerne havde lignet hinanden mere. Det er også muligt, at en mere omfattende konsulentstøtte end der var til rådighed i projektet kunne have hjulpet disse kundecentre til at fastholde fokus og gennemføre de besluttede forandringer.

## Metodens brugbarhed

Kundecentrene i projektet var som nævnt meget forskellige både i deres struktur, vilkår og arbejdsopgaver, hvilket var et bevidst valg fra vores side. Projektdeltagelsen har været forskelligt organiseret og ledelsesopbakningen har været meget forskellig. Og kundecentrene har haft forskellige fokuspunkter i deres arbejdsmiljøindsats. Man kan spørge, hvad den store forskellighed betød for projektet, for resultaterne og for vurderingen af metodens generelle anvendelighed.

Der er ingen tvivl om, at vi med den bredde, vi havde i gruppen af medvirkende kundecentre, nåede et absolut maksimum for den forskellighed, metoden kan håndtere. Forskellighederne mellem *interne kundecentre* og *underleverandørcentre* viste sig at være store, hvilket for så vidt ikke var særlig overraskende. Specielt Salgscentret, som både var et underleverandørcenter og i modsætning til alle de andre kundecentre i projektet havde opsøgende salg som deres primære opgaveområde adskilte sig på rigtig mange



måder fra de interne kundecentre. Vi vil ikke umiddelbart anbefale en så bred sammen-sætning til en metode, som fordrer et vist niveau af genkendelighed mellem de medvirkende enheder.

Derimod viste forskellene mellem de private og de offentlige interne kundecentre sig ikke så store, som vi havde forventet. Der var megen genkendelighed på tværs af disse – eksempelvis så Bankcentret i starten af projektet Myndighedscentret som en 10 år tidligere udgave af sig selv. Det vil efter vores vurdering også fremtidigt kunne være meningsfuldt for offentlige og private *interne kundecentre* at benchmarke sig og videndele med hinanden.

Af de interne kundecentre var det Borgerservicecentret som skilte sig mest ud. Det var på kanten af at være et kundecenter (eller callcenter) i traditionel forstand, fordi en væsentlig del af dets opgaver bestod af personlig betjening af fremmødte borgere. Dets egen vurdering var da også, at det havde været både spændende, lærerigt og udbytterigt at deltage i projektet, men at det fremtidigt ville være mere relevant og bidrage mere til udviklingen af dets arbejdsmiljø at benchmarke sig med andre kommunale borgerservicecentre. Der var i slutningen af projektperioden faktisk interesse for at bruge metoden mellem kommunale borgerservicecentre. En interesse, som dog blev sat på "stand by" på grund af politisk bestemte ændringer i, hvilke borgerserviceopgaver, der skulle ligge i kommunerne, og hvilke der skulle samles i statslige enheder.

Vi mener, at projektets erfaringer med at benchmarke arbejdsmiljøet og understøtte etableringen af netværk til videndeling på tværs af virksomheder og traditionelle brancher viser, at det på trods af brancheforskelle godt kan være meningsfuldt for ledere og medarbejdere med samme type job at benchmarke deres arbejdsmiljø og inspirere hinanden til at forbedre det. Men projektet viste også at der er grænser for, hvor store forskellene må være, da det er afgørende for metodens anvendelighed, at ledere og medarbejdere i én virksomhed kan genkende sig selv i de andre.

Metoden kunne tænkes anvendt for andre grupper af medarbejdere, som udgør en relativt velafgrænset organisatorisk enhed i virksomheden og som har sammenlignelige arbejdsopgaver og arbejdsmiljøforhold på tværs af virksomheder. Det kunne eksempelvis være rengørings- eller kantinefunktion, salgsafdeling, bogholderifunktion eller personaleadministration. Den konkurrencemæssige følsomhed og dermed viljen til at videndele vil dels afhænge af i hvilken grad, virksomhederne er i direkte konkurrence og dels af hvor tæt funktionen er på virksomhedens kerneopgave og strategiske beslutninger. Groft sagt, jo mindre direkte konkurrenter, virksomhederne er og jo mere "perifere" medarbejderne er i forhold til kerneydelsen, jo mindre er risikoen for virksomheden og jo større vil viljen til videndeling og dermed det potentielle udbytte være.

For offentlige arbejdspladser, hvor der ikke er den samme grad af konkurrence, og hvor mange opgaver ligner hinanden meget på tværs af henholdsvis kommunale og regionale enheder, vil metoden kunne anvendes mere bredt. Den vil både kunne anvendes mellem ens institutioner i samme kommune og mellem ens afdelinger i forskellige kommuner.

Det vil på baggrund af projektets erfaringer være relevant at overveje en kombination af ekstern og intern benchmarking, hvor den eksterne benchmark kunne tænkes som igangsættende til at give motivation og inspiration, og den interne som en opfølgende med fokus på udveksling og udvikling af mere konkrete løsninger og udveksling af erfaringer med implementering heraf.

Det vil efter vores vurdering næppe være muligt at drive en benchmark- og videndeling-proces, som den i projektet gennemførte, uden konsulentstøtte. Men erfaringen fra projektet er, at man med en forholdsvis begrænset proceskonsulentstøtte kan skabe en merværdi både i tilbagemeldingen af benchmarkresultater og ved at bringe ledere og medarbejdere med sammenlignelige opgaver og arbejdsvilkår sammen. Metoden vil kunne bruges af eksterne rådgivere eller konsulenter, eksempelvis i en brancheorganisation eller af interne konsulenter i en større virksomhed eller organisation med flere ens afdelinger. Den arbejdsmiljømæssige effekt af et sådant tiltag ville – især for de mest belastede enheder eller afdelinger – formodentlig kunne øges, hvis der blev tilbudt arbejdsmiljøfaglig og/eller ledelsesmæssig konsulentstøtte til disse. Hvis det var et eksplicit formål med en sådan indsats at etablere blivende netværk, ville det efter vores vurdering skulle faciliteres.

Vi vurderer, at det har været afgørende for den tillid, der har været forudsætningen for den åbne videndeling på netværksseminarerne, at kundecentrene har fået præsenteret deres egne benchmarkresultater og haft mulighed for at fortolke dem, før de mødtes med de andre.

Det har været værdifuldt for virksomhederne og meningsfuldt for medarbejderne, at den benchmarkundersøgelse, der blev gennemført i projektet, var målrettet deres specifikke arbejde og de særlige arbejdsmiljøproblemer i "branchen".

Det har efter vores vurdering ikke haft væsentlig betydning for gennemførelse af metoden og de effekter på arbejdsmiljøet, den har haft, at processerne har været fulgt af følgeforskere. Især i de små kundecentre havde snap-log og interviews selvfølgelig en betydning for hvor kendt projektet var. Men der var eksempelvis ingen sammenhæng imellem, hvor tæt følgeforskeren har fulgt et kundecenter og på, hvor forpligtede de har følt sig i forhold til projektet.

Følgeforskningen har naturligvis haft stor betydning for den indsigt, projektet har givet både i forhold til den afprøvede metodes anvendelighed og i forhold til kundecentres arbejdsmiljø og deres særlige ledelsesmæssige udfordringer. Set i bakspejlet har den "minimumsmodel" for følgeforskningen, som projektet blev budgetteret efter og som blev fulgt i de fleste kundecentre, været i underkanten i forhold til reelt at kunne følge oversættelses- og transformationsprocesserne i kundecentrene.

## **Brug af projektets resultater og erfaringer i andre sammenhænge**

Projektets overordnede mål var at forbedre arbejdsmiljøet for medarbejdere i callcentre. Mere konkret var formålet med projektet at undersøge, hvilke realistiske aktiviteter, der

kan motivere callcentre til at udvikle og gennemføre organisatoriske løsninger på deres psykiske arbejdsmiljøproblemer. Vi har ovenfor beskrevet i hvilken udstrækning den afprøvede metode efter vores vurdering kan bruges af andre kundecentre.

Der er i projektet peget på nogle væsentlige arbejdsmiljøproblemer og ledelsesmæssige udfordringer, som er særligt udbredte i kundecentre, men som langt fra alle kundecentre er opmærksomme på. I AMICA-projektet er der også kommet nogle bud på, hvordan disse problemer kan forebygges eller undgås og hvordan de ledelsesmæssige udfordringer kan imødekommes. Denne viden kan andre kundecentre have glæde af uafhængigt af, om de har tænkt sig at bruge metoden. Kundecentrene vil også frit kunne bruge de dele, de finder relevante af det spørgeskema, der er afprøvet i projektet.

Projektet har bidraget med vigtig viden om, hvad callcenteriseringen af arbejdet med borger- og kundeservice i offentlige servicecentre betyder for ledere og medarbejdere. Herunder om de forandringer, som etablering af statslige kundeservicecentre medfører for ledere og medarbejdere og de ledelsesmæssige udfordringer og arbejdsmiljømæssige problemer, dette kan afstedkomme. Vi kan håbe, at erfaringerne bruges til på forhånd at tage højde for disse udfordringer og problemer.

Erfaringerne fra projektets spørgeskemaundersøgelser og fremlæggelse af resultater herfra har vist værdien af kvalificeret støtte til forståelse og fortolkning af sådanne resultater. Erfaringerne fra projektets virksomheder tyder på, at en sådan støtte langt fra altid gives, hvilket kan betyde, at en del spørgeskemaundersøgelser – APV'er, trivselsmålinger m.v. – i arbejdsmiljøarbejdet ikke har så stor værdi, som de kunne have.

Projektet viser, at arbejdsmiljøundersøgelser, som er målrettet et specifikt arbejdsområde, giver en anden viden og indsigt end klassiske trivselsmålinger eller generelle ArbejdsPladsVurderinger.

Hvis en intern benchmark skal resultere i en forbedring af arbejdsmiljøet gennem viden-  
deling – og ikke i en "udhængning" af lederne i de dårligst scorende enheder – er det vigtigt, at den interne benchmark-proces sker med samme respekt for ejerskabet til egne resultater, som projektet skabte i den eksterne benchmark-proces.

Projektets erfaringer og resultater kan mere generelt bruges i forhold til den måde, trivselsmålinger o.lign. gennemføres og rapporteres på i mange virksomheder og i forhold til den måde, benchmarking mellem forskellige enheder ofte finder sted på. Eksempelvis giver anvendelse af standardspørgeskemaet, "Attraktive arbejdspladser i staten", udarbejdet af Personalestyrelsen, mulighed for at bruge dette som benchmark og etablere netværk mellem statslige virksomheder baseret på projektets metode.

## REFERENCER

- Andersen JG. Et ganske levende demokrati. Aarhus Universitetsforlag, Århus 2004.
- Andersen NÅ & Born AW. Kærlighed og omstilling. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København 2001.
- Andersen NÅ & Born AW. Kærlig ledelse. Nordiske Organisasjonsstudier 2005; 7(3-4):161-183.
- Andersen NÅ & Born AW. Emotional identity feelings as communicative artefacts in organizations. International Journal of Work Organisation and Emotion 2007;2(1):35-48.
- Bain P, Watson A, Mulvey G, Taylor P & Gall G. Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management. New Technology Work and Employment 2002;17(3):170-185.
- Bass BM. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics 1990;18:19-31.
- Bass BM. Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology 1999;8(1):9-26.
- Bass BM & Steidlmeier P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. The Leadership Quarterly 1999;10:181-217.
- Batt R. Strategic segmentation and frontline services: Matching customers, employees, and human resource systems. International Journal of Human Resource Management 2000;11(3):540-561.
- Batt R, Hunter LW & Wilk S. How and when does management matter? Job quality and career opportunities for call center workers. I: Appelbaum E, Bernhardt A & Murnane RJ, red. Low-wage America. How employers are reshaping opportunity in the workplace. New York, Russell Sage Foundation 2002. s. 270-313.
- Batt R, Holman D & Holtgrewe U. The globalization of service work: Comparative institutional perspectives on call centers. Introduction to a special issue of the Industrial & Labor Relations Review. Industrial & Labor Relations Review 2009;62(4):453-488.
- Batt R, Doellgast V & Kwon H. The U.S. call center industry 2004: National benchmarking report - strategy, HR practices, & performance. Cornell University 2005.

- Bicknell H & Knudsen H. Comparing German and Danish employee representatives on European works councils: Do differences in national background matter? *Journal of Industrial Relations* 2006;48(4):435-451.
- Bojesen A & Muhr SL. In the name of love: Let's remember desire. *Ephemera* 2008;8:79-93.
- Bono JE, Foldes HJ, Vinson G and Muros JP. Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology* 2007;92(5):1357-1367.
- Bramming P, Sørensen O H and Hasle P. In spite of everything: Professionalism as mass customized bureaucratic production in a Danish government call centre. *Work Organisation, Labour and Globalisation* 2009;3(1):114-130.
- Bramming P & Johnsen R. Love will tear us apart – Love and transformational leadership in a call center. *European Journal of International Management* (forthcoming) February 2011; 5(1). [Endnu ikke udgivet].
- Bramming P, Hansen BG & Olesen KG. SnapLog - en performativ forskningsteknologi, eller hvad grævlingelorten fortæller om lærertrivsel. *Tidsskrift for arbejdsliv* 2009;11(4): 24-37.
- Bryman A & Bell E. *Business research methods*. Oxford, Oxford University Press 2007.
- Burns JM. *Leadership*. New York, Harper & Row 1978.
- Callaghan G & Thompson P. We recruit attitude: The selection and shaping of routine call centre labour. *The Journal of Management Studies* 2002;39(2): 233.
- Callon, M. Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of Saint Brieuc Bay. I: Law J, red. *Power, action and belief: a new sociology of knowledge?* Sociological Review Monograph 1986;32:196-233. London, Routledge and Kegan Paul 1986.
- Christensen KS & Bukh PN. Kan benchmarking fremme læring og videndeling? I: *Knowledge Management. Børsens Ledelseshåndbøger*. Børsen Forum A/S 2007.
- Dean AM & Rainnie A. Frontline employees' view on organizational factors that affect the delivery of service quality in call centers. *Journal of Services Marketing* 2009;23(5):326-337.
- Deleuze G & Guattari F. *Anti-Oedipus: capitalism and schizophrenia*. The Athlone Press 1984.
- Doellgast V. Subjectified taylorization: The organization and practice of technology mediated service work. *Work Employment and Society* 2008; 22:1(181-184).

- Doellgast V, Batt R. & Sørensen O. Introduction: Institutional change and labour market segmentation in Europe call centres. *European Journal of Industrial Relations* 2010;15(4):349-371.
- Ellis V & Taylor P. You don't know what you've got till it's gone': re-conceptualising the origins, development and impact of the call centre. *New Technology, Work and Employment* 2006;21(2):107-122.
- Eurofound. EuroLIFE interactive database.  
<http://www.eurofound.europa.eu/areas/qualityoflife/eurlife/index.php> . 2003.
- Fernie S & Metcalf D. (Not) Hanging on the telephone. Payment systems in the new sweatshops. London, Centre for Economic Performance, LSE 1998.
- Forseth U. Ambivalenser i frontlinjearbeid. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2010;12(3): 9-24.
- Frenkel SJ, Tam M, Korczynski M & Shire K. Beyond bureaucracy? Work organization in call centres. *The International Journal of Human Resource Management* 1998;9(6).
- Frese M, Garst H & Fay D. Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology* 2007;92(4):1084-1102.
- Geertz C. The interpretation of cultures: Selected essays. Basic Books 1973
- Gemmil G & Oakley J. Leadership: An alienating social myth? *Human Relations* 1992;45(2):113-129.
- Goleman D. Working with emotional intelligence. London, Bloomsbury 1998.
- Greenwood DJ & Levin M. Introduction to action research. Sage Publications, Thousand Oaks 1998.
- Holman D. Phoning in sick? An overview of employee stress in call centres. *Leadership & Organization Development Journal* 2003;24(3):123-130.
- Holman D, Chissick C & Totterdell P. The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. *Motivation and Emotion* 2002;26(1):57-81.
- Holman D & Wood S. Human resource management in call centres. Institute of Work Psychology, University of Sheffield 2002.
- Holman D, Batt R & Holtgrewe U. The global call centre report. International perspectives on management and employment. Report on the global call centre network. Ithaca, Cornell 2007.

- Holman DJ et al. Work design variation and outcomes in call centers: Strategic choice and institutional explanations. *Industrial & Labor Relations Review* 2009;62(4)510-532.
- Holtgrewe U, Kerst C & Shire KA. Re-organizing service work. Call centres in Germany and Britain. Aldershot, Ashgate 2002.
- Honneth A. Organized self-realization: Some paradoxes of individualization. *European Journal of Social Theory* 2004;7(4):463-478.
- Howell JM & Avolio BJ. The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive* 1992;6:43-54.
- Justensen L. Dokumenter i netværk. I: Järvenin & Meyer, red. Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv. Hans Reitzels forlag 2005.
- Kamp A & Nielsen KT. Netværksregulering af arbejdsmiljøet - aktører og virkemidler. Tek-Sam, Roskilde Universitetscenter 2005.
- Kristiansen S & Krogstrup HK. Deltagende observation: introduktion til en samfundsvidenskabelig metode. Hans Reitzels Forlag 2004.
- Kunda G & Van Maanen J. Changing scripts at work: Managers and professionals. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 1999;561(1):64-80.
- Kvale S. Interview: En introduktion til det kvalitative forskningsinterview. Hans Reitzels Forlag 1997.
- Laet M & Mol A. The Zimbabwe bush pump: Mechanics of a fluid technology. *Social Studies of Science* 2000;30(2):225-263.
- Lindström K, Elo A, Skogstad A, Dallner M, Gamberale F, Hottinen V, Knardahl S & Ørhede E. User's Guide for the QPSNordic. General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work. 2000.
- Lloyd C, Claudia W & Batt R. Restructuring customer service: Labor market institutions and call center workers in Europe and the United States. I: Bosch G, Gautié J, Mason G, Mayhew K, Salverda W, Schmitt J & Westergaard-Nielsen N, red. New York, Russell Sage 2009.
- Mathiesen K & Weigman I-M. Udvikling af arbejdet i callcentre - sådan gik det. København, DTU 2006.
- Mathiesen K & Weigman I-M. Fakta om danske kundecentre og deres arbejdsmiljø. København, Teamarbejdsliv 2009.

- Mayo E. The social problems of an industrial civilization. Boston, Harvard University 1945.
- Mogensen M & Møller N. Forbedring af arbejdsmiljøet gennem etablering af netværk. [www.det-danske-ledelsesakademi.dk](http://www.det-danske-ledelsesakademi.dk) 2008.
- Mol A & Law J. Regions, networks and fluids: Anaemia and social topology. *Social Studies of Science* 1994;24:641-671.
- Møller N, Mathisen K, Wiegman I & Sørensen, O. Development of work in call centres. I: Sznclwar L, Mascia F & Montedo U, red. *Human Factors in Organizational Design and Management - IX* 2008.
- Møller N, Wiegman I & Petersen JV. Drivsel – drift og trivsel i callcentre. Den Europæiske Socialfond. Institut for Produktion og Ledelse, DTU, Lyngby 2006.
- Norman K. Call centre work-characteristics, physical and psychosocial exposure and health related outcomes. *Arbete och Hälsa* 2005;11. Arbetslivsinstitutet, Stockholm 2005.
- Pejtersen JH, Bjorner JB & Hasle P. Determining minimally important score differences in scales of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health* 2010;38(Suppl 3):33-41.
- Rainnie A, Barrett R, Burgess J & Connell J. Introduction: Call centres, the networked economy and the value chain. *Journal of Industrial Relations* 2008;50(2):195-208.
- Schönauer A. 2008. Reorganising the front line: the case of public call centre services. *Work Organisation, Labour & Globalisation* 2008;2(2):131-147.
- Spoelstra S. Transformational leadership: Scientific concept or management concept? Lund Working Paper. Sweden, Lund University 2009.
- Sprigg C A & Jackson PR . Call centres as lean service environments: Job-related strain and the mediating role of work design. *Journal of Occupational Health Psychology* 2006;11(2):197-212.
- Star SI & Greismer JR. Institutional ecology, translations and boundary objects: amateurs and professionals in nerkerlys museum of vertebrate Zoology 1907-39. *Social Studies of Science* 1989;19:387-420.
- Staunæs D, Juelskjær M & Knudsen H. Psy-ledelse. Nye former for (skole)ledelse set igennem tre optikker. *Psyke & Logos* 2009(2).
- Storch J, Sørensen C, Solsø K & Petersen LK. Resultatorienterede medarbejderundersøgelser. Fra gennemsnitlighed til unikhed og processerne der gør en forskel. L & R Business 2010.



Sørensen OH. Teknologi og callcentre - mellem masseproduktion og service. Tidsskrift for Arbejdsliv 2007;9(3):9-27.

Sørensen OH & El-Salanti N. Call centres in Denmark 2004 - Strategy, HR practices & performance. Lyngby, DTU 2005.

Taylor P & Bain P. India calling to the far away towns: the call centre labour process and globalization. Work Employment and Society 2005;19(2):261-282.

Toomingas A, Hagman M, Risberg EH & Norman K. Arbetsförhållanden och hales vid ett urval av callcenterföretag i Sverige. Arbetslivrapport 2003:10. Arbetslivsinstitutet, Stockholm 2003.

## **Bilag**



# Bilag 1 Spørgeskema

## Arbejdet i call centre/kundecentre

### Sektion 1: Ansættelsesforhold

#### Ansættelse

##### 1 Er du ...?

*Kun ét svar*

- |  |   |
|--|---|
| Medarbejder (kundekonsulent, frontliniemedarbejder, phoner el.lign.) ..... | 1 |
| Teamleder/gruppeleder/supervisor .....                                     | 2 |
| Andet, skriv venligst: .....   | 3 |

##### 2 Er jobbet i call centret / kundecentret din faste hovedbeskæftigelse?

*Kun ét svar*

- |  |   |
|--|---|
| Ja .....   | 1 |
| Nej, jeg er studerende, og jobbet er et studenterjob ..... | 2 |
| Nej, andet (f.eks. vikar) .....                            | 3 |

#### Løn

##### 3 Hvordan bliver du aflønnet?

*Gerne flere svar*

- |   |   |
|---|---|
| Med en fast løn (månedsløn eller timeløn) .....                                     | 1 |
| Med en fast løn plus provision .....  | 2 |
| Med ren provisionsløn .....   | 3 |
| Med en fast løn og team/gruppebonus (for særlig opnåede mål eller resultater) ..... | 4 |
| Med en fast løn og individuel bonus (for særlig opnåede mål eller resultater) ..... | 5 |
| Andet, skriv venligst: .....  | 6 |

#### Arbejdstid

##### 4 Er du ansat til et fast antal timer pr. uge?

*Kun én ring*

- |                |   |
|----------------|---|
| Ja .....       | 1 |
| Nej .....      | 2 |
| Ved ikke ..... | 3 |

*Hvis 1 i spørgsmål 4:*

##### 5a Hvad er din aftalte ugentlige arbejdstid?

Skriv antal timer: .....

##### 5b Hvor mange timer arbejder du normalt om ugen (inkl. over-/merarbejde)?

Skriv antal timer: .....

*Hvis 2 eller 3 i spørgsmål 4*

**5c Hvor mange timer har du i gennemsnit arbejdet om ugen den seneste måned?**

Skriv antal timer: \_\_\_\_\_

**Anciennitet**

**6 Hvor længe har du arbejdet i call centret/kundecentret?**

Skriv 0, hvis du har været ansat under en måned

Skriv venligst antal år \_\_\_\_\_ og måneder \_\_\_\_\_

**7 FILTER: Har du direkte kundedkontakt (dvs., at du selv besvarer eller foretager kundedkontakter - telefonisk, elektronisk eller på anden måde)?**

Ja ..... 1  
Nej..... 2

SVAR NEJ I SPØRGSMÅL 7 GÅ TIL SEKTION 5: PSYKISK ARBEJDSMILJØ

**Sektion 2: Arbejdet**

**Arbejdsopgaven**

**8 Hvor meget af din arbejdstid bruger du normalt på direkte kundedkontakt – telefonisk, elektronisk eller på anden måde (når du ser bort fra forberedelse eller efterbehandling af dine kundedkontakter)?** *Kun ét svar*

(Næsten) hele tiden ..... 1  
Cirka 75 % af tiden eller mere ..... 2  
Cirka 50 – 75 % af tiden..... 3  
Cirka 25 – 50 % af tiden..... 4  
Mindre end 25 % af tiden..... 5

**9 Hvilke opgaver har du i forhold til kunder for tiden?** *Ét svar i hver linie*

	Ja, kun dette	Ja, meget	Ja, en del	Kun lidt	Aldrig
a Omstilling	1	2	3	4	5
b Information	1	2	3	4	5
c Salg (herunder skaffe nye kunder/medlemmer)	1	2	3	4	5
d Rådgivning	1	2	3	4	5
e Rådgivning med mersalg (til eksisterende kunder)	1	2	3	4	5
f Markeds-/opinionsundersøgelser	1	2	3	4	5
g Teknisk support	1	2	3	4	5
h Sagsbehandling	1	2	3	4	5
i Administration af webtjeneste	1	2	3	4	5
j Velgørenhed	1	2	3	4	5
k Andre opgaver i forhold til kunder. Skriv hvad: _____	1	2	3	4	5

**10 Er forberedelse og/eller efterbehandling af kundedkontakter en del af dit arbejde?**

Ja ..... 1  
Nej..... 2  
Ved ikke ..... 3

**11 Hvordan foregår din kundekontakt?***Ét svar i hver linie*

	Ja	Nej
a Jeg besvarer indgående kald fra kunder	1	2
b Jeg ringer op til kunder / mulige kunder	1	2
c Jeg behandler elektroniske henvendelser fra kunder (e-mails, web, chat m.m.)	1	2
d Jeg møder kunderne direkte	1	2
e Anden form for kundekontakt? Skriv venligst hvilken:	1	2

*Spørgsmål 12 og 13 besvares kun hvis JA i 11a og/eller 11b***12 Hvor mange telefoniske kundesamtaler har du i gennemsnit på en normal arbejdstime?**

Ca. \_\_\_\_\_ samtaler pr. time

**13 Synes du, at ...?***Kun ét svar*

antallet af samtaler er passende .....	1
det er for få samtaler.....	2
det er for mange samtaler .....	3

*Spørgsmål 14-16 besvares kun, hvis JA i 11c***14 Har du elektronisk kundekontakt (e-mail, web, chat m.m.)...?***Kun ét svar*

- som en del af dit daglige arbejde .....	1
- i bestemte perioder (hvor jeg ikke også er på telefonen) .....	2

**15 Hvor stor en del af din direkte kundekontakt foregår elektronisk?***Kun ét svar*

(Næsten) den hele .....	1
Cirka 75 % eller mere .....	2
Cirka 50 – 75 % .....	3
Cirka 25 – 50 % .....	4
Mindre end 25 % .....	5

**16 Synes du, at ...?***Kun ét svar*

antallet af elektroniske kundekontakter er passende .....	1
det er for få elektroniske kundekontakter .....	2
det er for mange elektroniske kundekontakter .....	3

**17 Hvordan arbejder du med dine kundekontakter?**

Jeg gør altid én kundekontakt færdig, før jeg får den næste.....	1
Jeg gør for det meste én kundekontakt færdig, før jeg får den næste .....	2
Jeg har ofte flere kundekontakter ad gangen, som jeg skal gøre færdige .....	3
Jeg har for det meste flere kundekontakter ad gangen, som jeg skal gøre færdige .....	4
Jeg har altid flere kundekontakter ad gangen, som jeg skal gøre færdige .....	5

## Kundekontakten

### 18 Oplever du, at ...?

Ét svar i hver linie

	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
a - du har mulighed for at levere en god service?	1	2	3	4	5
b - der er konflikt mellem det antal kundekontakter, du forventes at have og den service, du forventes at yde?	1	2	3	4	5
c - der er kundehenvendelser, du skal sende videre, selvom du kunne have gjort dem færdige selv?	1	2	3	4	5
d - du skal overtale kunden til mere, end kunden ønsker eller har brug for?	1	2	3	4	5
e - kunder er vrede på eller ubehagelige mod dig? .....	1	2	3	4	5

## Det tekniske system

### 19 Giver edb- og telefonsystemerne dig den støtte i arbejdet, som du har brug for?

Kun ét svar

I meget høj grad.....	1
I høj grad.....	2
Delvist .....	3
I ringe grad.....	4
I meget ringe grad.....	5

### 20 Hvor ofte er dit arbejde blevet forstyrret på grund af problemer med edb- eller telefonsystemerne den seneste måned (f.eks. driftsafbrydelser, netafbrydelser, langsom datatrafik, lange svartider, afbrudte telefonforbindelser)?

Kun ét svar

Aldrig.....	1
Enkelte gange.....	2
Hver uge .....	3
Hver dag .....	4
Flere gange om dagen.....	5
Flere gange i timen .....	6

### 21 Nyttet det noget, hvis du påpeger fejl eller mangler i edb- eller telefonsystemerne

Kun ét svar

Altid .....	1
Ofte .....	2
Sommetider .....	3
Sjældent.....	4
Aldrig / næsten aldrig.....	5

### Sektion 3: Målinger og medlyt

**22 Forekommer der målinger af dine kundekontakter på din arbejdsplads (f.eks. antal, varighed, log-in og log-ud-tid)?**

*Kun ét svar*

Ja .....	1
Nej.....	2
Ved ikke .....	3

**23 Hvor enig er du i følgende påstande om sådanne målinger? (kun hvis ja i spørgsmål 22)**

*Ét svar i hver linie*

	Helt enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Helt uenig
a Det får mig til at arbejde mere effektivt.....	1	2	3	4	5
b Det er en god måde at synliggøre min arbejdspræstation	1	2	3	4	5
c Jeg føler mig overvåget og kontrolleret .....	1	2	3	4	5
d Jeg bliver stresset og nervøs af det.....	1	2	3	4	5
e Jeg bliver irriteret og vred over det.....	1	2	3	4	5

**24 Forekommer det at din leder/coach/supervisor lytter/ser med på dine kundekontakter?**

*Kun ét svar*

Ja .....	1
Nej.....	2
Ved ikke .....	3

**25 Ved du altid, hvornår der bliver lyttet/kigget med på dine kundekontakter? (kun hvis ja i spm. 24)**

*Kun ét svar*

Ja .....	1
Nej.....	2

**26 Hvor enig er du i følgende påstande om, at en leder/coach/supervisor lytter/kigger med? (kun hvis ja i spørgsmål 24)**

*Ét svar i hver linie*

	Helt enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Helt uenig
a Det er en god måde at udvikle mine kundekontakter .	1	2	3	4	5
b Det er en god måde at vise kvaliteten af min service .	1	2	3	4	5
c Jeg føler mig overvåget og kontrolleret .....	1	2	3	4	5
d Jeg bliver stresset og nervøs af det.....	1	2	3	4	5
e Jeg bliver irriteret og vred over det.....	1	2	3	4	5

**27 Forekommer det at du og dine kollegaer lytter/kigger med på hinandens kundekontakter (kollegacoach)?**

*Kun ét svar*

Ja .....	1
Nej.....	2

**28 Hvornår bruger I kollegacoach? (kun hvis ja i spørgsmål 27)**

*Gerne flere svar*

Som en del af oplæringen .....	1
Vi gør det systematisk .....	1
Når en af os har brug for hjælp eller støtte.....	1



**29 Hvor enig er du i følgende påstande om kollegacoach? (kun hvis ja i spørgsmål 27)** *Ét svar i hver linie*

	Helt enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Helt uenig
<b>a</b> Det er en god måde at udvikle mine kundekontakter .	1	2	3	4	5
<b>b</b> Det er en god måde at lære af hinanden og dele viden	1	2	3	4	5
<b>c</b> Jeg føler mig overvåget og kontrolleret .....	1	2	3	4	5
<b>d</b> Jeg bliver stresset og nervøs af det.....	1	2	3	4	5
<b>e</b> Jeg bliver irriteret og vred over det.....	1	2	3	4	5

#### Sektion 4: Arbejde i gruppe/team

**30 Indgår du i det daglige i en fast gruppe/et fast team?** *Kun ét svar*

Ja .....	1
Nej ( <i>gå til spørgsmål 33</i> ).....	2

**31 Hvad har gruppen/teamet ansvar for? (besvares kun, hvis 'ja' spm. 32)** *Gerne flere svar*

a. Gruppen/teamet fastlægger medlemmernes arbejdstider .....	1
b. Gruppen/teamet fordeler arbejdet mellem gruppens medlemmer .....	1
c. Gruppen/teamet fastsætter sine produktionsmål .....	1
d. Gruppen/teamet fastsætter sine kvalitetsmål.....	1
e. Gruppen/teamet følger op på fastsatte mål .....	1
f. Gruppen/teamet fastsætter sine sociale spilleregler/værdier .....	1
g. Gruppen/teamet tager stilling til efteruddannelse og kompetenceudvikling .....	1
h. Gruppen/teamet har ansvar for oplæring af nye gruppemedlemmer/vikarer.....	1
i. Gruppen/teamet dækker hinanden ind ved fravær .....	1
j. Gruppen/teamets ansvar er ikke klart defineret.....	1
k. Gruppen/teamet har ikke selvstændigt ansvar for noget .....	1
l. Ved ikke.....	1

**32 Er du glad for at være i den gruppe/det team, du arbejder i nu? (besvares kun, hvis 'ja' spm. 32)**

	<i>Kun ét svar</i>
Virkelig meget .....	1
Meget .....	2
Noget .....	3
Lidt .....	4
Meget lidt eller slet ikke .....	5

## Sektion 5: Dig og dit arbejde

De næste spørgsmål handler om dig og dit arbejde. Nogle af spørgsmålene passer bedre til dig og dit arbejde end andre, men giv venligst det svar på alle spørgsmålene, som passer bedst på dig.

33	Altid	Ofte	Somme- tider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
Er det nødvendigt at arbejde meget hurtigt?	1	2	3	4	5
Er der en god stemning mellem dig og dine kolleger?	1	2	3	4	5
Har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejde?	1	2	3	4	5
Gør din nærmeste leder noget for, at du kan udvikle dine færdigheder?	1	2	3	4	5
Kan du selv bestemme, hvornår du vil holde pause?	1	2	3	4	5
Har du indflydelse på, hvem du arbejder sammen med?	1	2	3	4	5
Opmuntret din nærmeste leder dig til at sige din mening, når du har en anden opfattelse?	1	2	3	4	5
Har du indflydelse på, hvordan du udfører dit arbejde?	1	2	3	4	5
Har du indflydelse på, hvad du laver på dit arbejde?	1	2	3	4	5
Kræver dit arbejde, at du behandler alle ens – også når du ikke har lyst til det?	1	2	3	4	5
Er der et godt samarbejde blandt kollegerne på din arbejdsplads?	1	2	3	4	5
Har du indflydelse på mængden af dit arbejde?	1	2	3	4	5
Føler du dig som en del af et fællesskab på din arbejdsplads?	1	2	3	4	5
Er der positive udfordringer i dit arbejde?	1	2	3	4	5
Har du indflydelse på placeringen af din arbejdstid?	1	2	3	4	5
Opmuntret din nærmeste leder dig til at tage del i vigtige beslutninger?	1	2	3	4	5
Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine kolleger?	1	2	3	4	5
Hvor ofte er dine kolleger villige til at lytte til dine problemer med arbejdet?	1	2	3	4	5
Hvor ofte taler dine kolleger med dig om, hvor godt du udfører dit arbejde?	1	2	3	4	5

34

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Er det vigtigt at holde et højt tempo?	1	2	3	4	5
Kræver dit arbejde, at du er initiativrig?	1	2	3	4	5
Er dine arbejdsopgaver meningsfulde?	1	2	3	4	5
Får du på din arbejdsplads informationer om f.eks. vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner i god tid?	1	2	3	4	5
Er der klare mål for dit eget arbejde?	1	2	3	4	5
Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen?	1	2	3	4	5
Kræver dit arbejde, at du skjuler dine følelser?	1	2	3	4	5
Føler du, at du yder en vigtig arbejdsindsats?	1	2	3	4	5
Ved du helt klart, hvad der er dine ansvarsområder?	1	2	3	4	5
Bliver du respekteret af ledelsen på din arbejdsplads?	1	2	3	4	5
Kan du bruge din kunnen eller færdigheder i dit arbejde?	1	2	3	4	5
Får du al den information, du behøver for at klare dit arbejde godt?	1	2	3	4	5
Bliver du behandlet retfærdigt på din arbejdsplads?	1	2	3	4	5
Skal du være venlig og imødekommende over for alle – uanset hvordan de er over for dig?	1	2	3	4	5
Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde?	1	2	3	4	5
Har du mulighed for at lære noget nyt gennem dit arbejde?	1	2	3	4	5
Føler du dig motiveret og engageret i dit arbejde?	1	2	3	4	5
Er arbejdstempoet højt gennem hele arbejdsdagen?	1	2	3	4	5
Giver dit arbejde dig muligheder for at udvikle dine evner?	1	2	3	4	5

35 Påvirker de krav, du møder i dit arbejde, dit privatliv på en negativ måde?

*Kun ét svar*

Altid .....	1
Ofte .....	2
Sommetider .....	3
Sjældent.....	4
Aldrig / næsten aldrig.....	5

## Sektion 6: Arbejdspladsen som helhed

De næste spørgsmål handler ikke om dit eget job, men om din arbejdsplads som helhed

36	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?	1	2	3	4	5
Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?	1	2	3	4	5
Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?	1	2	3	4	5
Holder ledelsen vigtige informationer skjult for medarbejderne?	1	2	3	4	5
Bliver man anerkendt for et godt stykke arbejde?	1	2	3	4	5
Holder de ansatte informationer skjult for hinanden?	1	2	3	4	5
Holder de ansatte informationer skjult for ledelsen?	1	2	3	4	5
Stoler de ansatte i almindelighed på hinanden?	1	2	3	4	5
Bliver alle forslag fra de ansatte behandlet seriøst af ledelsen?	1	2	3	4	5
Kan de ansatte give udtryk for deres meninger og følelser?	1	2	3	4	5
Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?	1	2	3	4	5
Opmuntres de ansatte på din arbejdsplads til at komme med ideer til forbedringer?	1	2	3	4	5
Er der tilstrækkelig kommunikation i din afdeling/enhed?	1	2	3	4	5
Tager de ansatte på din arbejdsplads selvstændige initiativer?	1	2	3	4	5

37 De følgende spørgsmål handler om din nærmeste leder:

	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
Hvor ofte er din nærmeste leder villig til at lytte til dine problemer med arbejdet?	1	2	3	4	5
Hvor ofte får du hjælp og støtte fra din nærmeste leder?	1	2	3	4	5
Hvor ofte taler din nærmeste leder med dig om, hvor godt du udfører dit arbejde?	1	2	3	4	5

38 I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads:

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
- sørger for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder?	1	2	3	4	5
- prioriterer trivslen på arbejdspladsen højt?	1	2	3	4	5
- er god til at planlægge arbejdet?	1	2	3	4	5
- er god til at løse konflikter?	1	2	3	4	5

### 39 Hvordan passer følgende udsagn på dit arbejde og din arbejdsplads?

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Mit arbejde bliver værdsat af kollegaer andre steder i virksomheden	1	2	3	4	5
Min arbejdsplads fungerer effektivt	1	2	3	4	5
Min arbejdsplads leverer service af høj kvalitet	1	2	3	4	5

### 40 Foregår der som led i dit arbejde konkurrencer på din arbejdsplads?

*Kun ét svar*

Meget ofte / altid .....	1
Ofte .....	2
Sommetider .....	3
Sjældent.....	4
Aldrig / næsten aldrig.....	5

### 41 Hvad er din oplevelse af at deltage i konkurrencerne?

*Gerne flere svar*

Det virker sjovt og afvekslende.....	1
Det giver motivation.....	1
Det er en naturlig del af arbejdet .....	1
Det virker belastende og stressende .....	1
Det hæmmer samarbejdet.....	1
Ved ikke .....	1
Andet, skriv: .....	1

## Sektion 7: Fysiske arbejdsforhold

### 42 Hvor tilfreds eller utilfreds er du med følgende forhold på din arbejdsplads?

	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken - eller	Utilfreds	Meget Utilfreds
a Belysningen i lokalet.....	1	2	3	4	5
b Belysningen ved dit bord .....	1	2	3	4	5
c Temperaturen i lokalet.....	1	2	3	4	5
d Luftkvaliteten i lokalet (tør, fugtig) .....	1	2	3	4	5
e Lydforholdene i lokalet .....	1	2	3	4	5
f Pladsen på og omkring bordet .....	1	2	3	4	5
a Arbejdsbordet.....	1	2	3	4	5
b Arbejdsstolen .....	1	2	3	4	5
c Skærmen og dens placering .....	1	2	3	4	5
d Tastaturet og dets placering.....	1	2	3	4	5
e Musen (el. tilsv.) og dens placering .....	1	2	3	4	5
f Telefonsystemet inklusive head-set .....	1	2	3	4	5
g Pauselokalerne .....	1	2	3	4	5
h Kantineforholdene .....	1	2	3	4	5

## Sektion 8: Tilfredshed og trivsel i jobbet

**43 Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?** *Kun ét svar*

Meget tilfreds .....	1
Tilfreds .....	2
Mindre tilfreds .....	3
Utilfreds.....	4

**44 Hvad sætter du mest pris på i dit nuværende job?** *Max. 3 svar*

a. Arbejdsopgaverne .....	1
b. Kundekontakten .....	1
c. Kontakten med kollegaer/det sociale miljø .....	1
d. Lønnen .....	1
e. Personalegoderne .....	1
f. Støtten fra din leder/coach .....	1
g. Arbejdstiden .....	1
h. Arbejdstempoet .....	1
i. Udviklingsmulighederne .....	1
j. Indflydelsesmulighederne .....	1

**45 Hvad sætter du mindst pris på i dit nuværende job?** *Max. 3 svar*

a. Arbejdsopgaverne .....	1
b. Kundekontakten .....	1
c. Kontakten med kollegaer/det sociale miljø .....	1
d. Lønnen .....	1
e. Personalegoderne .....	1
f. Støtten fra din leder/coach .....	1
g. Arbejdstiden .....	1
h. Arbejdstempoet .....	1
i. Udviklingsmulighederne .....	1
j. Indflydelsesmulighederne .....	1

**46 Vil du gerne fortsætte med dit nuværende job?** *Kun ét svar*

Ja, med mine nuværende arbejdsopgaver i virksomheden.....	1
Ja, men med andre arbejdsopgaver eller en anden position i virksomheden .....	2
Nej, jeg vil skifte til en anden virksomhed og fortsætte med tilsvarende arbejde .....	3
Nej, jeg vil slet ikke arbejde med den type arbejde, jeg har i dag .....	4

**47 Vil du gerne anbefale dit job til andre?** *Kun ét svar*

Ja, uden at tøve .....	1
Ja, men med forbehold .....	2
Nej.....	3

## Sektion 9: Trivsel og helbred

**48 De følgende spørgsmål handler om, hvordan du har haft det de sidste 4 uger.**

	Hele ti- den	En stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
<i>Et svar i hver linie</i>					
Hvor tit har du sovet dårligt og uroligt?	1	2	3	4	5
Hvor tit har du haft problemer med at slappe af?	1	2	3	4	5
Hvor tit har du haft svært ved at falde i søvn?	1	2	3	4	5
Hvor tit har du været irriteret?	1	2	3	4	5
Hvor tit er du vågnet for tidligt uden at kunne falde i søvn igen?	1	2	3	4	5
Hvor tit har du været anspændt?	1	2	3	4	5
Hvor tit er du vågnet flere gange og har haft svært ved at falde i søvn igen?	1	2	3	4	5
Hvor tit har du været stresset?	1	2	3	4	5

**49 Hvordan synes du, at dit helbred er alt i alt?**

*Kun ét svar*

Fremragende .....	1
Vældig godt.....	2
Godt .....	3
Mindre godt.....	4
Dårligt .....	5

**50 Hvor mange sygedage har du haft på dit arbejde inden for det sidste år?**

*Hvis du har været ansat under 1 år, så skriv det antal sygedage du har haft, mens du har været ansat*

Skriv venligst antal dage, cirka: \_\_\_\_\_

## Sektion 10: Om dig selv

### 51 Hvad er dit køn?

*Kun ét svar*

- Kvinde ..... 1  
Mand ..... 2

### 52 Hvornår er du født?

Skriv venligst dit fødselsår: \_\_\_\_\_

### 53 Bor du ...

*Kun ét svar*

- Alene uden børn? ..... 1  
Alene med børn? ..... 2  
I parforhold uden børn? ..... 3  
I parforhold med børn? ..... 4  
Andet, skriv hvad: ..... 5

### 54 Hvilken uddannelse har du?

*Markér det svar, der svarer til den seneste uddannelse, du har afsluttet*

*Kun ét svar*

- Lang videregående uddannelse (5 år eller mere) ..... 1  
Mellemlang videregående uddannelse (3-4 år) ..... 2  
Erhvervsuddannelse (elev- eller lærlinguddannelse, herunder bank eller kontoruddannelse) ..... 3  
Gymnasieuddannelse (student, HF, HHX, HTX el. lign.) ..... 4  
Folkeskole (7.-10. klasse) ..... 5

### 55 Er du medlem af en arbejdsløshedskasse (A-kasse)?

*Kun én ring*

- Ja ..... 1  
Nej ..... 2

### 56 Er du medlem af en faglig organisation?

*Kun én ring*

- Nej ..... 1  
Ja, HK ..... 2  
Ja, Finansforbundet ..... 3  
Ja, PROSA ..... 4  
Ja, en akademiker organisation (f.eks. Djøf, Magisterforeningen, Ingeniørforeningen) ..... 5  
Ja, anden (skriv hvilken): ..... 6

### 57 Her har du mulighed for at skrive kommentarer af enhver art:

Tak for din deltagelse!



## Supplerende spørgsmål 2008

60 Oplever du, at der er sket forbedringer på din arbejdsplads, i dine arbejdsforhold eller dit arbejdsmiljø indenfor det seneste år?

*Kun ét svar*

- |  |   |
|--|---|
| Ja .....                                     | 1 |
| Nej ( <i>gå til spørgsmål 61</i> ).....      | 2 |
| Ved ikke ( <i>gå til spørgsmål 61</i> )..... | 3 |

60\_txt Hvis ja, hvilke (skriv venligst)?

---

### Sektion 9: Spørgsmål om AMICA projektet

Dit kundecenter har gennem det sidste års tid deltaget i et projekt om arbejdsmiljø i kundecentre, som kaldes AMICA projektet.

61 Har du hørt om AMICA projektet, inden du fik dette spørgeskema?

*Kun én ring*

- |  |   |
|--|---|
| Ja, jeg har hørt om det.....   | 1 |
| Nej, jeg har ikke hørt om det ( <i>gå til spørgsmål 50 – sektion 10</i> )..... | 2 |
| Ved ikke / Husker ikke ( <i>gå til spørgsmål 50 – sektion 10</i> ).....        | 3 |

62 Ved du, hvem der er med i projektgruppen for AMICA projektet på din arbejdsplads?

*Kun én ring*

- |  |   |
|--|---|
| Ja, jeg ved hvem alle medlemmerne er.....      | 1 |
| Ja, jeg ved hvem nogen af medlemmerne er ..... | 2 |
| Nej, jeg ved det ikke .....                    | 3 |

63 Ved du, hvad der foregår / er foregået i AMICA projektet i jeres kundecenter?

*Kun én ring*

- |   |   |
|---|---|
| Ja, jeg ved meget om det .....  | 1 |
| Ja, jeg ved noget om det .....  | 2 |
| Ja, jeg ved lidt om det.....  | 3 |
| Nej, jeg ved ikke noget om det ( <i>gå til spørgsmål 50 – sektion 10</i> )..... | 4 |

64 Hvad er dit indtryk af aktivitetsniveauet i projektet?

*Kun én ring*

- |   |   |
|---|---|
| Der har været stor aktivitet .....                    | 1 |
| Der har været nogen aktivitet .....                   | 2 |
| Der har været lidt aktivitet.....                     | 3 |
| Der har ingen eller næsten ingen aktivitet været..... | 4 |
| Ved ikke / Husker ikke .....                          | 5 |

65 Har du selv deltaget i nogen aktiviteter i projektet (bortset fra at besvare spørgeskema og evt. blive informeret om projektet)?

*Kun én ring*

- |  |   |
|--|---|
| Ja .....                                     | 1 |
| Nej ( <i>gå til spørgsmål 66</i> ).....      | 2 |
| Ved ikke ( <i>gå til spørgsmål 66</i> )..... | 3 |

65\_txt Hvis ja, hvilken eller hvilke aktivitet(er) (skriv venligst)?

---

**66 Har AMICA projektet efter din vurdering bidraget til at forbedre dit arbejde, dine arbejdsforhold eller dit arbejdsmiljø?**

*Kun én ring*

- |  |   |
|--|---|
| Ja .....                                     | 1 |
| Nej.....                                     | 2 |
| Ved ikke ( <i>gå til spørgsmål 50</i> )..... | 3 |

**66\_txt Vil du begrunde dit svar?**

---

## Supplerende spørgsmål 2009

**67 Er du mere bekymret for at miste dit job i dag end for et år siden?**

*Kun ét svar*

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| I meget høj grad.....         | 1 |
| I høj grad.....               | 2 |
| I nogen grad.....             | 3 |
| I ringe grad.....             | 4 |
| Slet ikke .....               | 5 |
| Ved ikke/ansat for nylig..... | 6 |

**68 Oplever du at dit arbejdsmiljø er blevet bedre eller dårligere inden for de seneste år?**

*Kun ét svar*

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| Meget bedre.....              | 1 |
| Bedre .....                   | 2 |
| Uforandret.....               | 3 |
| Dårligere .....               | 4 |
| Meget dårligere .....         | 5 |
| Ved ikke/ansat for nylig..... | 6 |

**69 Her kan du begrunde dit svar om forandringer i dit arbejdsmiljø**

**Hvad er blevet bedre?:**

---

**Hvad er blevet dårligere?:**

---

**70 I hvilket omfang oplever du, at der inden for de seneste år er blevet talt mere om arbejdsmiljø end tidligere i kundecentret?** *Kun ét svar*

- |  |   |
|--|---|
| I meget høj grad.....  | 1 |
| I høj grad.....  | 2 |
| I nogen grad.....  | 3 |
| I ringe grad ( <i>gå til spørgsmål 57</i> ).....             | 4 |
| Slet ikke ( <i>gå til spørgsmål 57</i> ).....                | 5 |
| Ved ikke/ansat for nylig ( <i>gå til spørgsmål 57</i> )..... | 6 |

**71 Har den øgede snak om arbejdsmiljø været overvejende positiv eller overvejende negativ?** *Kun ét svar*

- |  |   |
|--|---|
| Overvejende positiv (positiv snak om muligheden for at forbedre) ..... | 1 |
| Lige meget positiv og negativ .....                                    | 2 |
| Overvejende negativ (negativ snak om de problemer der er) .....        | 3 |
| Ved ikke .....   | 4 |

## **Sektion 9: Spørgsmål om AMICA projektet**

Dit kundecenter har gennem de seneste år deltaget i et projekt om arbejdsmiljø i kundecentre, som kaldes AMICA projektet.

**72 Har du hørt om AMICA projektet, inden du fik dette spørgeskema?** *Kun én ring*

- |  |   |
|--|---|
| Ja, jeg har hørt om det.....   | 1 |
| Nej, jeg har ikke hørt om det ( <i>gå til spørgsmål 60 – sektion 10</i> )..... | 2 |
| Ved ikke / Husker ikke ( <i>gå til spørgsmål 60 – sektion 10</i> ).....        | 3 |

**73 I hvilket omfang oplever du, at AMICA projektet har bidraget til at forbedre dit arbejdsmiljø?** *Kun ét svar*

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| I meget høj grad..... | 1 |
| I høj grad.....       | 2 |
| I nogen grad.....     | 3 |
| I ringe grad.....     | 4 |
| Slet ikke .....       | 5 |
| Ved ikke .....        | 6 |

**74 Begrund gerne dit svar i ovenstående spørgsmål:**

---

## Bilag 2: Skalaer om psykosociale faktorer

Alle spørgsmål i skalaerne har fem svarkategorier. Enten *altid / ofte / sommetider / sjældent / aldrig* eller *i meget høj grad / i høj grad / delvist / i ringe grad / i meget ringe grad*.

### Skalaer fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø - NFA

#### Tempo

Er det nødvendigt at arbejde meget hurtigt?

Er arbejdstempoet højt gennem hele arbejdsdagen?

Er det vigtigt at holde et højt tempo?

#### Krav om at skjule følelser

Kræver dit arbejde, at du behandler alle ens – også når du ikke har lyst til det?

Kræver dit arbejde, at du skjuler dine følelser?

Skal du være venlig og imødekommende over for alle – uanset hvordan de er over for dig?

#### Indflydelse i arbejdet

Har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejde?

Har du indflydelse på, hvem du arbejder sammen med?

Har du indflydelse på mængden af dit arbejde?

Har du indflydelse på, hvad du laver på dit arbejde?

#### Udviklingsmuligheder

Kræver dit arbejde, at du er initiativrig?

Har du mulighed for at lære noget nyt gennem dit arbejde?

Kan du bruge din kunnen eller færdigheder i dit arbejde?

Giver dit arbejde dig muligheder for at udvikle dine evner?

#### Mening i arbejdet

Er dine arbejdsopgaver meningsfulde?

Føler du, at du yder en vigtig arbejdsindsats?

Føler du dig motiveret og engageret i dit arbejde?

#### Belønning

Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen?

Bliver du respekteret af ledelsen på din arbejdsplads?

Bliver du behandlet retfærdigt på din arbejdsplads?

## **Forudsigelighed**

Får du på din arbejdsplads informationer om f.eks. vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner i god tid?

Får du al den information, du behøver for at klare dit arbejde godt?

## **Rolleklarhed**

Er der klare mål for dit eget arbejde?

Ved du helt klart, hvad der er dine ansvarsområder?

Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde?

## **Ledelseskvalitet**

I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads

- sørger for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder?
- prioriterer trivslen på arbejdspladsen højt?
- er god til at planlægge arbejdet?
- er god til at løse konflikter?

## **Social støtte og feedback fra nærmeste leder**

Hvor ofte er din nærmeste leder villig til at lytte til dine problemer med arbejdet?

Hvor ofte får du hjælp og støtte fra din nærmeste leder?

Hvor ofte taler din nærmeste leder med dig om, hvor godt du udfører dit arbejde?

## **Social støtte og feedback fra kolleger**

Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine kolleger?

Hvor ofte er dine kolleger villige til at lytte til dine problemer med arbejdet?

Hvor ofte taler dine kolleger med dig om, hvor godt du udfører dit arbejde?

## **Socialt fællesskab**

Er der en god stemning mellem dig og dine kolleger?

Er der et godt samarbejde blandt kollegerne på din arbejdsplads?

Føler du dig som en del af et fællesskab på din arbejdsplads?

## **Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere**

Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?

Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?

Holder ledelsen vigtige informationer skjult for medarbejderne?

Kan de ansatte give udtryk for deres meninger og følelser?

## **Tillid og troværdighed mellem medarbejderne**

Holder de ansatte informationer skjult for hinanden?

Holder de ansatte informationer skjult for ledelsen?

Stoler de ansatte i almindelighed på hinanden?

## **Retfærdighed og respekt**

Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?

Bliver man anerkendt for et godt stykke arbejde?

Bliver alle forslag fra de ansatte behandlet seriøst af ledelsen?

Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?

## **Familie-arbejde konflikt**

Påvirker de krav, du møder i dit arbejde, dit privatliv på en negativ måde?

## **Selvvurderet helbred**

Hvordan synes du, at dit helbred er alt i alt?

## **Stress**

Hvor tit har du haft problemer med at slappe af?

Hvor tit har du været irriteret?

Hvor tit har du været anspændt?

Hvor tit har du været stresset?

## **Søvnbesvær**

Hvor tit har du sovet dårligt og uroligt?

Hvor tit har du haft svært ved at falde i søvn?

Hvor tit er du vågnet for tidligt uden at kunne falde i søvn igen?

Hvor tit er du vågnet flere gange og har haft svært ved at falde i søvn igen?

## **Tilfredshed**

Her har vi kun stillet ét af fire spørgsmål fra NFA's skala, nemlig det generelle spørgsmål:

Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?

Dette spørgsmål har kun fire svarkategorier: *Meget tilfreds, tilfreds, mindre tilfreds, utilfreds*.

## **Skalaer fra QPSNordic – Nordisk spørgeskema om psykiske og sociale faktorer i arbejdet**

### **Opmuntrende ledelse (udviklingsledelse)**

Opmuntrer din nærmeste leder dig til at tage del i vigtige beslutninger?

Opmuntrer din nærmeste leder dig til at sige din mening, når du har en anden opfattelse?

Gør din nærmeste leder noget for, at du kan udvikle dine færdigheder?

### **Innovativt klima (udviklingsklima)**

Tager de ansatte på din arbejdsplads selvstændige initiativer?

Opmuntres de ansatte på din arbejdsplads til at komme med ideer til forbedringer?

Er der tilstrækkelig kommunikation i din afdeling/enhed?

## Scoring af skalaerne

Skalaerne fra 0 til 100 er etableret ved, at den svarkategori, der repræsenterer 'mest af et forhold' scores til 100, dernæst 75, 50, 25, 0 (undtagen skalaen 'tilfredshed' med fire svarkategorier, som er scoret 100, 66.67, 33.33 og 0). Dvs., at alle skalaerne vender sådan, at en høj værdi repræsenterer meget af det forhold, der måles, uanset om det er positivt eller negativt (hvilket også i princippet er op til den enkelte at fortolke). En score på 100 vil således være positiv på skalaen om f.eks. mening i arbejdet, mens en score på 100 vil være negativ på skalaen om stress - i praksis ligger scoren på skalaerne som regel mellem 20 og 80.

## Bilag 3: Metode i spørgeskemaundersøgelsen

Der er gennemført tre spørgeskemaundersøgelser i Amica projektet. Undersøgelserne er gennemført i de deltagende kundecentre i 2007 og 2008 og 2009 med cirka et år mellemrum mellem hver dataindsamling. Den primære målgruppe for undersøgelsen er de medarbejdere, der har den direkte kundekontakt i det daglige, samt teamledere. I mindre omfang har dataindsamlingen også omfattet stabsmedarbejdere, andre ledere m.v. Dataindsamlingen er foregået elektronisk og har forløbet over ca. 14 dage i hvert kundecenter.

### *Dataindsamlingerne*

Spørgeskemaundersøgelserne har været en central aktivitet i Amica projektet. Dels danner de grundlag for den benchmark på arbejdsmiljø mellem kundecentrene, som er en af grundidéerne i projektet. Dels giver undersøgelserne medarbejderne en stemme i projektet, som er vigtig set ud fra projektets forudsætninger om medarbejderinddragelse. Det har af begge grunde været vigtigt, at alle medarbejdere i projektets primære målgruppe blev inviteret til at deltage i undersøgelserne. Kundecentrenes ledelse har dog ikke i alle tilfælde været indstillet på denne præmis, og vi har indgået nogle kompromisser for at beholde dem som deltagere i Amica. Der redegøres for disse afvigelser nedenfor.

### **Dataindsamling 2007**

I 2007 deltog 8 kundecentre i undersøgelsen. For 7 kundecentres vedkommende blev dataindsamlingen gennemført i juni måned. Et kundecenter kom senere ind i projektet, og gennemførte derfor først dataindsamlingen i august måned.

I 7 kundecentre blev dataindsamlingen gennemført i hele kundecentret, mens det ottende center ikke mente, at der kunne afsættes ressourcer til at alle medarbejdere blev inviteret og dermed fik mulighed for at svare. Da centret har mange deltidsansatte, indgik vi det kompromis, at undersøgelsen kun skulle løbe en uge i stedet for 14 dage. Dermed ville kun den del af medarbejderne, som var på arbejde den pågældende uge, få mulighed for at deltage. Vi foretrak af flere grunde denne løsning frem for at trække en stikprøve blandt de ansatte: For det første blev alle på denne måde i princippet inviteret - dvs., at der ikke kørte en undersøgelse på arbejdspladsen, som nogle var inviteret til men ikke andre. Det gjorde det samtidig nemmere for f.eks. teamlederne at gå ud med en opfordring til at svare. For det andet skulle vi på den måde ikke ud i en diskussion med ledelsen om kontrollen over en eventuel stikprøve.

### **Deltagelse 2007**

KC	Antal udsendt	Antal besvarede	Procent	Bemærkning
Borgerservicecentret	58	49	85 %	
Teleleverandørcentret	352	298	85 %	
Multileverandørcentret	118	79	67 %	
Salgscentret	289	73	25 %	Arbejdende i us-perioden ca. 100



Bankcentret	216	165	76 %
Myndighedscentret	414	312	75 %
Transportcentret	72	53	74 %
Helpdesken	63	41	65 %
Total	1582	1070	68 %

Hvis svarprocenten for salgscentret korrigeres i forhold til, hvor mange der havde mulighed for at svare i undersøgelsesperioden på en uge, er den 73 % og den samlede svarprocent vil vokse til 76,8.

### Dataindsamling 2008

I 2008 deltog 7 kundecentre i undersøgelsen, da et center i mellemtiden havde forladt projektet. For 6 kundecentres vedkommende blev dataindsamlingen gennemført i september måned. Et kundecenter kunne ikke overskue at gennemføre undersøgelsen i den planlagte periode, og projektet gik med til at udskyde undersøgelsen til december 2009.

I 5 kundecentre blev dataindsamlingen gennemført i hele kundecentret, mens der denne gang var to centre med forbehold overfor dette. Det ene center var det samme som i første omgang, og projektet indgik samme aftale om en uges undersøgelsesperiode i stedet for 14 dage. Da deltagelsen denne gang var ekstremt lav, blev perioden dog denne gang forlænget, så den reelt nærmede sig de 14 dage, som undersøgelsen løb i de andre centre - stadig med en lav deltagelse som resultat. Det 7. center kunne ikke formås til at lade alle deltage og der kunne ikke gennemføres en lignende løsning, som i det førnævnte center, da der ikke er tale om deltidsansatte på samme måde. Projektet måtte derfor gå med til at gennemføre undersøgelsen for et repræsentativt udsnit af de ansatte på kun 75 ud af ca. 250 ansatte<sup>1</sup>.

### Deltagelse 2008

KC	Antal udsendt	Antal besvarede	Procent	Bemærkning
Borgerservicecentret	57	54	95 %	
Teleleverandørcentret	75	57	76 %	Udtræk blandt 254 ansatte
Multileverandørcentret	69	57	83 %	
Salgscentret	319	91	29 %	Arbejdende i us-perioden ca. 220
Bankcentret	221	150	68 %	

<sup>1</sup> Udtrækket blev foretaget af Amica projektgruppen på baggrund af en medarbejderliste fra kundecentret. Der var én medfølgende parameter, nemlig medarbejdernes fordeling på 'projekter'. Amica havde mulighed for selv at etablere endnu en parameter, nemlig hvorvidt medarbejderne var ansat forrige undersøgelse eller ej (ud fra, om de optrådte på medarbejderlisten fra første undersøgelse). Udtrækket blev lavet således, at der var en repræsentativ fordeling i forhold til projekter og i forhold til, om man var ansat ved første undersøgelse eller ej.

Myndighedscentret	304	266	88 %
Transportcentret	77	63	82 %
Total	1122	738	66 %

Hvis svarprocenten for kundecenter D korrigeres i forhold til, hvor mange der havde mulighed for at svare i undersøgelsesperioden, er den 41,4 % og den samlede svarprocent vokser til 71,8.

### Dataindsamling 2009

I 2009 deltog 5 kundecentre i undersøgelsen, da to centre i mellemtiden havde forladt projektet. For alle kundecentres vedkommende blev dataindsamlingen gennemført i september måned.

I alle 5 kundecentre blev dataindsamlingen gennemført i hele kundecentret, det betød at et af de centre som i 2008 havde deltaget med et reduceret antal respondenter nu var med ved fuld styrke. Årsagen til dette var blandt andet, at der blev indsat spørgsmål sådan, at skemaet også fungerer som et udgangspunkt for virksomhedens eget arbejde med APV.

### Deltagelse 2009

KC	Antal udsendt	Antal besvarede	Procent	Bemærkning
Borgerservicecentret	57	55	97 %	
Teleleverandørcentret	252	202	80 %	
Bankcentret	222	165	74 %	
Myndighedscentret	370	272	74 %	
Transportcentret	58	52	90 %	
Total	959	747	78 %	

### Dataindsamling på tværs

Resultatet for de tre dataindsamlinger er, at der for fire kundecentre foreligger undersøgelser hvor alle relevante medarbejdere for kundecentret har deltaget i alle år. For et femte kundecenter skete dataindsamlingen blandt alle relevante medarbejdere i 2007 og 2009, men kun 75 udrukne medarbejdere i 2008 (godt en fjerdedel af populationen).

Opgørelsen af vandringer i besvarelsen fra år til år er derfor mindre pålidelig i det femte kundecenter, hvis 2008 inkluderes.

Det sjette, syvende og ottende kundecenter har ikke gennemført undersøgelsen i alle år og i forhold til løbsundersøgelsen er de derfor ikke anvendbare, mens de selvfølgelig når man ser på enkeltår kan anvendes til de analyser som er relevante.

## Om populationen

Populationen repræsenterer de deltagende kundecentre, og er således ikke repræsentativ for den danske kundecenterbranche. I projektet har det dog været tilstræbt at få en repræsenteret både private og offentlige kundecentre og af interne såvel som eksterne centre (underleverandør eller outsourcing centre). Der er ligeledes repræsenteret kundecentre, der leverer ydelser indenfor forskellige brancher, og borgerrettet såvel som erhvervsrettet service. Det var også en målsætning at få både inbound og outbound ydelser repræsenteret, men outbound ydelser er kun til stede i større omfang i ét af centrene.

### Vægtning af data

Så vidt angår analyser på kundecenterniveau er der ikke foretages vægtning af data.

I forhold til opgørelser at den samlede populations besvarelser er der vægtet sådan at hvert kundecenter indgår med en andel svarende til antallet af kundecentre i den pågældende dataindsamling. Det betyder, at hvert kundecenter i 2007 vejede med 1/8, i 2008 med 1/7 og i 2009 med 1/5.

Man kan vægte på forskellige måde eller man kan helt lade være med at vægte. Filosofien har her været, at fordi der var meget store forskelle i populationen på det enkelte kundecenter, så ville det være urimeligt slet ikke at vægte (for at lade være med at vægte skulle vi være sikre på at de otte kundecentre samlet set var et repræsentativt træk blandt danske kundecentre og det er de ikke). Man kan også vægte i forhold til kvota, som ville kræve en viden om, hvor mange medarbejdere, som er ansat inden for den enkelte type at kundecentre. Det tal kender vi imidlertid heller ikke. Derfor er der valgt en løsning, hvor alle vejer lige meget og hvor alles karakteristiske bidrager lige meget til det fælles samlede resultat.

## Spørgeskemaet

Spørgeskemaet er vist i bilag 1. De spørgsmål, som blev stillet i den først undersøgelse er alle gentaget i de efterfølgende undersøgelser. I 2008 blev tillagt et antal spørgsmål om kendskab til og udbytte af AMICA-projektet. I 2009 blev noget af de ekstra spørgsmål fra 2008 fjernet, mens der kom andre til. I 2009 indeholdt spørgeskemaet for en enkelt virksomhed en række ekstraspørgsmål som var relevante for virksomhedens egen APV i forhold til det psykiske og fysisk arbejdsmiljø (ikke vist i bilaget).

Spørgeskemaet er struktureret sådan, at hvis man ikke har direkte kundekontakt, så bliver man ledt uden om de spørgsmål som handler om medlyt med mere.

## **Bilag 4 Eksempel på virksomhedsrapport**

### **Kundecentret**

#### **AMICA virksomhedsrapport 1. benchmark**

Eksempelrapport 2008

TeamArbejdsliv

Amica

# Indhold

Indledning .....	213
Sammenfatning af resultaterne.....	216
KRAV I ARBEJDET .....	217
Arbejdstempo .....	219
Krav om at skjule følelser .....	220
ARBEJDETS ORGANISERING OG INDHOLD .....	221
Indflydelse i arbejdet .....	222
Udviklingsmuligheder i arbejdet .....	223
Mening i arbejdet.....	224
LEDELSE OG SAMARBEJDE.....	225
Forudsigelighed (information) .....	226
Belønning (anerkendelse) .....	227
Rolleklarhed .....	228
Ledelseskvalitet.....	229
Udviklingsledelse .....	230
Udviklingsklima .....	231
Social støtte og feedback fra nærmeste leder .....	232
Social støtte og feedback fra kolleger .....	233
Socialt fællesskab i arbejdet .....	234
VÆRDIER.....	235
Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere .....	236
Tillid og troværdighed mellem de ansatte .....	237
Retfærdighed og respekt.....	238
PERSON-ARBEJDE.....	239
Arbejde-privatliv konflikt .....	240
Tilfredshed med arbejdet .....	241
HELBRED OG VELBEFINDENDE .....	242
Selvvurderet helbred .....	243
Stress .....	244
Søvnbesvær.....	245
KUNDECENTER FORHOLD.....	246
Kundekontakten .....	247
Indflydelse .....	248

Måling .....	249
Medlyt .....	250
Kollegacoach .....	251
Teamet .....	252
Konkurrencer .....	253
Det tekniske system .....	254
FYSISKE ARBEJDSFORHOLD .....	255
Bilag .....	256

# Indledning

## Rapportens formål og indhold

Denne rapport indeholder resultaterne for Kundecentret fra den første spørgeskemaundersøgelse i Amica-projektet. Rapporten er jeres rapport, som for det første giver jer et billede af arbejdsforholdene i jeres kundecenter. Det er meningen, at I skal bruge resultaterne som baggrund for at beslutte, hvilke aktiviteter I vil sætte i gang hos jer i Amica-projektet. For det andet skal I overveje, hvilke resultater I gerne vil diskutere med de andre kundecentre på det første benchmark-seminar i oktober måned. Er der områder, hvor I har brug for forbedringer og gerne vil modtage gode råd fra andre? Eller er der områder, hvor det går godt hos jer, og hvor I gerne vil dele ud af jeres gode erfaringer? Benchmark-seminaret vil forhåbentlig give jer yderligere inspiration til relevante aktiviteter, der kan gøre jeres arbejdsmiljø endnu bedre.

Rapporten indeholder resultater for tre områder:

- Den første og største del af rapporten viser resultater om det psykiske arbejdsmiljø, som havde en stor vægt i undersøgelsen. Disse resultater bygger på spørgsmål, som bruges af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) i deres undersøgelser af psykisk arbejdsmiljø. Det er altså spørgsmål, som bruges generelt til mennesker i alle typer job.
- Derefter vises resultater af en række spørgsmål om forhold, som er mere specifikke for kundecentre. De fleste af disse spørgsmål er brugt i tidligere undersøgelser i kundecentre.
- Til sidst vises resultater om det fysiske arbejdsmiljø.

I Kundecentret deltog XX ud af XX personer, som kunne deltage i undersøgelsen. Det giver en svarprocent på xx, x.



## Læsevejledning

### *Resultaterne om psykisk arbejdsmiljø*

Psykisk arbejdsmiljø er et begreb, der dækker over mange forhold på arbejdspladsen. Det psykiske arbejdsmiljø dannes både af arbejdets indhold, arbejdets organisering, ledelse, samarbejdsforhold på arbejdspladsen m.v. Undersøgelsen kommer derfor rundt om en række forskellige forhold eller dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø.

Hver dimension er præsenteret på én side. Først vises resultatet i en figur som et gennemsnit på en skala, som går fra 0 til 100 (i bilaget forklares, hvordan skalaerne er dannet). Bemærk, at skalaerne ikke "vender" ens. I nogle tilfælde er en høj score "bedst"; i andre tilfælde er det bedst at ligge lavt. Bemærk også, at søjlerne i figurerne ikke må aflæses som procenter, da der er tale om gennemsnit.

I hver figur kan man aflæse gennemsnittet for kundecentret og til sammenligning det samlede gennemsnit for alle Amica kundecentrene. I de fleste tilfælde er landsgennemsnittet<sup>1</sup> fra NFAs undersøgelse sat ind i figuren som reference. Nogle steder kan vi ikke sammenligne med NFA, fordi der ikke er stillet de samme spørgsmål. Bemærk, at sammenligningen med Amica gennemsnittet og landsgennemsnittet kun er vejledende. Man bør altid selv gøre op, om det enkelte resultat er tilfredsstillende for ens egen arbejdsplads. Som hjælp til vurderingen af sit eget resultat, kan man anvende svarfordelingen på de spørgsmål, som ligger bag skalaen. Den er vist nedenunder figuren. Denne svarfordeling er i procent, og den giver et billede af, hvilken spredning der er i svarene på spørgsmålene bag skalaen.

### *Resultaterne om kundecenter forhold og fysiske arbejdsforhold*

I denne del af rapporten er nogle resultater også opgjort som gennemsnit. Der er dog ikke tale om skalaer, som bygger på en sammenfatning af flere spørgsmål, sådan som skalaerne om psykisk arbejdsmiljø for det meste gør. Derfor er gennemsnittene blot opgjort som et gennemsnit af de fem svarmuligheder på hvert enkelt spørgsmål, dvs., 1-5 skalaer. For de øvrige resultater vises alene procentfordelinger for besvarelsen af spørgsmålene.

---

<sup>1</sup> Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) gennemførte deres undersøgelse i 2004-2005 blandt et repræsentativt udsnit af danske lønmodtagere på 3517 personer. Dvs., at landsgennemsnittet repræsenterer "nationens tilstand" i forhold til det psykiske arbejdsmiljø.



## Sammenfatning af resultaterne

Tabellen sammenfatter resultaterne for skalaerne for psykisk arbejdsmiljø i kundecentret. Kolonnen til højre for kundecentret viser gennemsnittet for alle kundecentrene i projekt Amica. De skalaer, hvor kundecentret adskiller sig 5 point eller mere fra Amica-gennemsnittet i positiv eller negativ retning, er grønne henholdsvis røde. Markeringerne i grøn/rød er en vejledning til, hvornår en forskel fra gennemsnittet "kan mærkes" – men se også på resultaterne i sig selv og på resten af resultaterne. De to sidste kolonner viser resultatet for det kundecenter i Amica, som har scoret henholdsvis højest og lavest på den pågældende skala.

Skala 0 - 100	Kundecentret	Amica	Amica højest	Amica lavest
<b>KRAV I ARBEJDET</b>				
Arbejdstempo	74,0	67,6	78,0	57,5
Krav om at skjule følelser	60,6	61,3	67,5	57,2
<b>ARBEJDETS ORGANISERING OG INDHOLD</b>				
Indflydelse i arbejdet	47,7	40,9	54,8	33,3
Udviklingsmuligheder i arbejdet	70,2	63,8	73,9	55,0
Mening i arbejdet	74,2	70,0	80,3	60,9
<b>LEDELSE OG SAMARBEJDE</b>				
Forudsigelighed (information)	64,2	57,8	70,5	41,1
Belønning	74,2	68,2	74,5	60,3
Rolleklarhed	76,4	73,6	80,4	67,1
Ledelseskvalitet	68,2	64,2	71,7	56,7
Udviklingsledelse	62,5	58,9	70,0	48,6
Udviklingsklima	68,0	62,8	70,0	54,4
Social støtte og feedback fra nærmeste leder	73,9	68,6	74,3	60,3
Social støtte og feedback fra kolleger	69,1	64,5	69,1	59,6
Socialt fællesskab i arbejdet	81,4	82,7	86,0	80,4
<b>VÆRDIER</b>				
Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere	71,9	67,0	74,9	54,4
Tillid og troværdighed mellem de ansatte	70,0	74,4	79,3	70,0
Retfærdighed og respekt	67,0	61,0	67,7	50,8
<b>PERSON-ARBEJDE</b>				
Familie-arbejde konflikt	33,2	33,2	40,6	26,1
Tilfredshed med arbejdet	77,6	72,0	81,6	61,9
<b>HELBRED OG VELBEFINDENDE</b>				
Selv vurderet helbred	62,5	62,7	66,0	59,2
Stress	31,4	30,8	40,2	22,0
Søvnbesvær	22,2	25,1	34,4	19,1

Herunder vises et udvalg af resultaterne om forhold i kundecentret i sammenfattet form. Først resultater vist som gennemsnit på en 1-5 skala. Her er en afvigelse fra Amica-gennemsnittet på 0,4 point i positiv eller negativ retning vist som grøn henholdsvis rød.

Skala 1 - 5	Kundecentret	Amica	Amica højest	Amica lavest
<b>KUNDEKONTAKTEN</b>				
Har du mulighed for at levere en god service?	4,0	4,1	4,6	3,9
Er der konflikt mellem antal kontakter og forventet service?	2,7	2,5	2,9	2,1
Skal du sende kunde-henvendelser videre, du kunne have færdiggjort selv?	2,2	2,2	2,6	1,7
Skal du overtale kunden til mere, end kunden ønsker eller har brug for?	1,6	1,6	1,9	1,3
Er kunder vrede eller ubehagelige mod dig	2,5	2,3	2,6	1,8
<b>INDFLYDELSE</b>				
Indflydelse på arbejdets udførelse	4,0	3,7	4,3	3,2
Indflydelse på placering af pauser	3,7	3,2	3,9	1,5
Indflydelse på arbejdstidens placering	2,7	2,9	3,6	2,3
<b>TEAM</b>				
Er du glad for at være i det team, du arbejder i nu?	4,2	4,1	4,3	3,9
<b>DET TEKNISKE SYSTEM</b>				
Giver edb- og telefonsystemerne dig den støtte i arbejdet, som du har brug for?	3,7	3,7	4,1	3,4

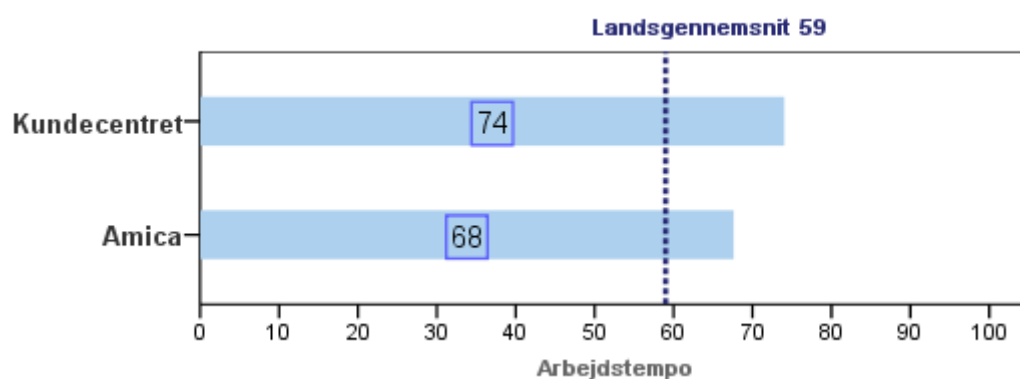
Resten af resultaterne er vist som den procentandel, der har givet det svar, som står lige efter spørgsmålet i venstre side af tabellen. Her er der ikke markeret med grøn/rød. Det er bl.a. fordi, det er meget forskelligt, hvor udbredte de omtalte forhold er i centrene, så spredningen i svarene er så stor, at det ikke er muligt at lægge en rimelig margin ind. Men man kan selv vurdere procentafvigelsen i forhold til gennemsnittet samt højeste og laveste værdi.

	Kundecentret	Amica	Amica højest	Amica lavest
<b>MÅLING, MEDLYT OG KOLLEGACOACH</b>				
Forekommer målinger: JA	92,0 %	84,9 %	96,6 %	65,0 %
"Jeg føler mig overvåget og kontrolleret": HELT ENIG/ENIG	21,7 %	34,3 %	52,0 %	19,2 %
Forekommer medlyt: JA	46,0 %	48,9 %	86,9 %	8,3 %
"Jeg føler mig overvåget og kontrolleret": HELT ENIG/ENIG	4,3 %	19,5 %	32,6 %	0,0 %
Forekommer kollegacoach: JA	68,0 %	69,3 %	77,5 %	62,3 %
"Jeg føler mig overvåget og kontrolleret": HELT ENIG/ENIG	0,0 %	2,5 %	4,9 %	0,0 %
<b>KONKURRENCER</b>				
Foregår der konkurrencer: MEGET OFTE/OFT	13,5 %	25,1 %	82,8 %	0 %
"Det giver motivation": Udsagnet valgt af:	20,8 %	24,6 %	49,1 %	6,4 %
"Det virker belastende og stressende": Udsagnet valgt af:	15,1 %	11,5 %	15,8 %	6,1 %

## KRAV I ARBEJDET

## Arbejdstempo

En (meget) høj score på skalaen vil som regel være negativ for det psykiske arbejdsmiljø.



### Beskrivelse af skalaen

Arbejdstempo handler om, hvor hurtigt der skal arbejdes – og om der skal arbejdes hurtigt hele tiden. Som med andre slags krav i arbejdet, kan kravene både være for høje og for lave. Så man kan ikke automatisk sige, om det er godt eller dårligt at ligge højt på skalaen, men alt for høje tempokrav vil være en belastning.

### Svarfordeling på skalaens spørgsmål

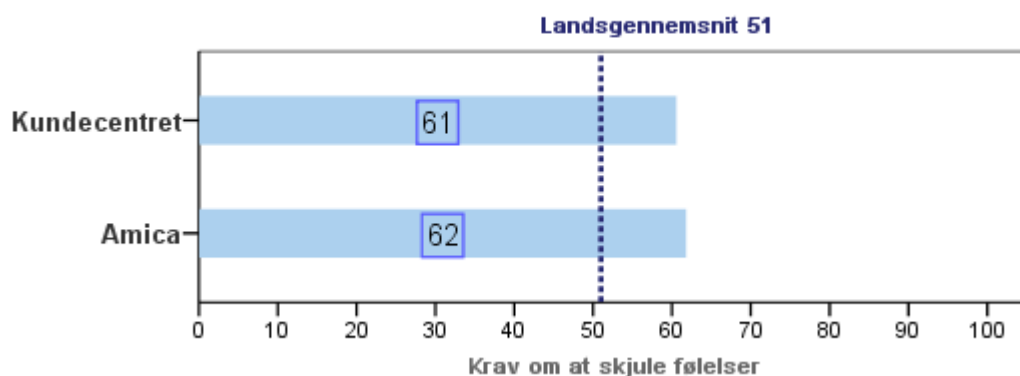
Arbejdstempo	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
Er det nødvendigt at arbejde meget hurtigt?	8 15,4%	34 65,4%	10 19,2%	0 ,0%	0 ,0%

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Er arbejdstempoet højt gennem hele arbejdsdagen?	8 15,4%	26 50,0%	18 34,6%	0 ,0%	0 ,0%
Er det vigtigt at holde et højt tempo?	15 28,8%	28 53,8%	9 17,3%	0 ,0%	0 ,0%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## Krav om at skjule følelser

En (meget) høj score på skalaen vil som regel være negativ for det psykiske arbejdsmiljø.



### Beskrivelse af skalaen

Man taler nogle gange om, at man skal udføre "følelsesarbejde" i job, hvor det er vigtigt, at man er positiv overfor kunder eller klienter, uanset hvordan man bliver behandlet af dem. Det er dette, som spørgsmålene i denne skala skal indfange. I mange job kan denne type krav ikke undgås. Er der høje krav om at skjule følelser, er det vigtigt, at arbejdspladsen forholder sig til, hvordan disse tackles.

### Svarfordeling på skalaens spørgsmål

Krav om at skjule følelser	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
Kræver dit arbejde, at du behandler alle ens – også når du ikke har lyst til det?	17 32,7%	17 32,7%	13 25,0%	5 9,6%	0 ,0%

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Kræver dit arbejde, at du skjuler dine følelser?	0 ,0%	8 15,4%	21 40,4%	21 40,4%	2 3,8%
Skal du være venlig og imødekommende over for alle – uanset hvordan de er over for dig?	9 17,3%	21 40,4%	20 38,5%	2 3,8%	0 ,0%

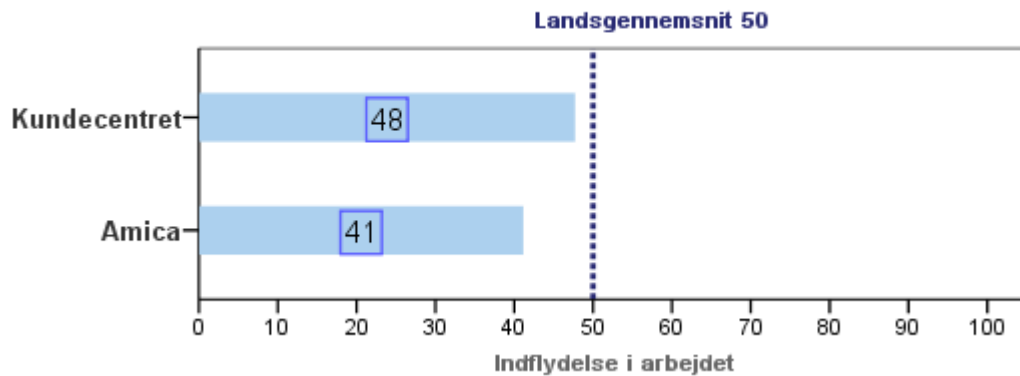
Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## ARBEJDETS ORGANISERING OG INDHOLD



## Indflydelse i arbejdet

En høj score på skalaen er positiv for det psykiske arbejdsmiljø.



### Beskrivelse af skalaen

Skalaen handler om den indflydelse, man har i forhold til *sit eget arbejde*. Det er vigtigt for et godt psykisk arbejdsmiljø, at medarbejderen har en vis grad af indflydelse på sin egen arbejdsituation.

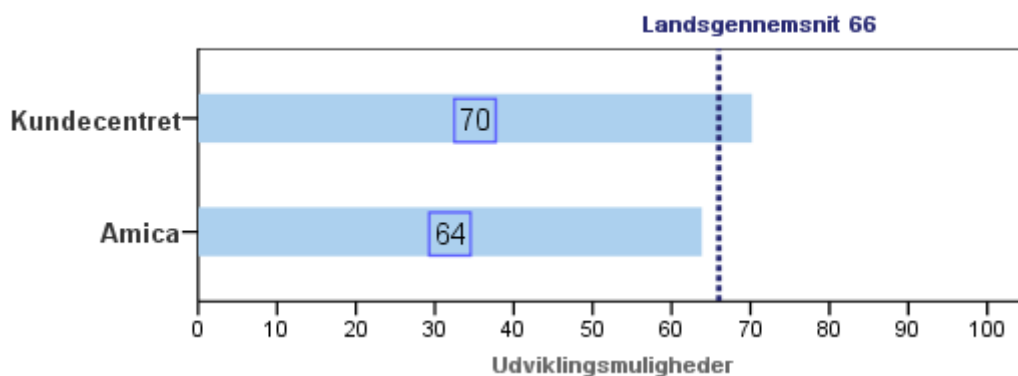
### Svarfordeling på skalaens spørgsmål

Indflydelse i arbejdet	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
Har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejde?	6 11,5%	24 46,2%	15 28,8%	5 9,6%	2 3,8%
Har du indflydelse på, hvem du arbejder sammen med?	1 1,9%	3 5,8%	20 38,5%	18 34,6%	10 19,2%
Har du indflydelse på mængden af dit arbejde?	3 5,8%	7 13,5%	14 26,9%	18 34,6%	10 19,2%
Har du indflydelse på, hvad du laver på dit arbejde?	6 11,5%	18 34,6%	14 26,9%	10 19,2%	4 7,7%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## Udviklingsmuligheder i arbejdet

En høj score på skalaen er positiv for det psykiske arbejdsmiljø.



### Beskrivelse af skalaen

Spørgsmålene i skalaen om udviklingsmuligheder indfanger den positive side af at blive udfordret. Dvs., at arbejdet indeholder kvalitative krav, der er lidt for store i forhold til det, man er sikker på at kunne. Hvis man hele tiden udfordres over evne, bliver det belastende – omvendt kan det skabe passivitet og dræbe engagementet, hvis alt kører på rutinen. Så et arbejde med gode udviklingsmuligheder handler om en passende balance mellem nyt og kendt.

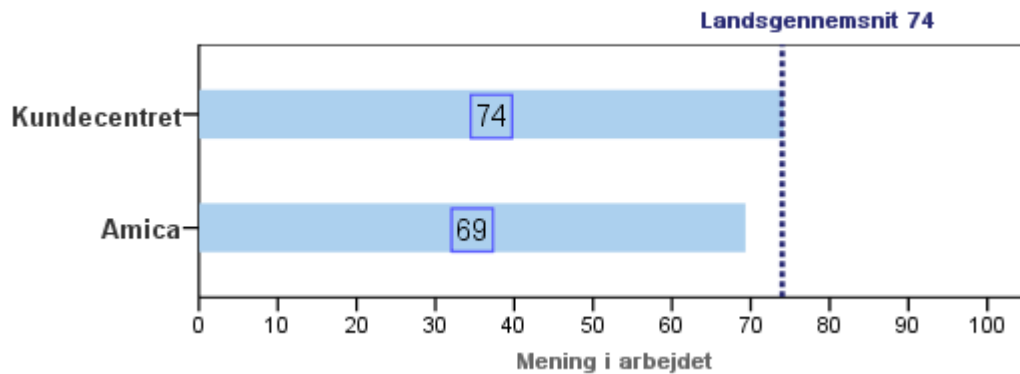
### Svarfordeling på skalaens spørgsmål

Udviklingsmuligheder	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Kræver dit arbejde, at du er initiativrig?	8 15,4%	23 44,2%	18 34,6%	3 5,8%	0 ,0%
Har du mulighed for at lære noget nyt gennem dit arbejde?	10 19,2%	27 51,9%	14 26,9%	1 1,9%	0 ,0%
Kan du bruge din kunnen eller færdigheder i dit arbejde?	13 25,0%	27 51,9%	11 21,2%	1 1,9%	0 ,0%
Giver dit arbejde dig muligheder for at udvikle dine evner?	6 11,5%	24 46,2%	20 38,5%	2 3,8%	0 ,0%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## Mening i arbejdet

En høj score på skalaen er positiv for det psykiske arbejdsmiljø.



### Beskrivelse af skalaen

Det er vigtigt for de fleste mennesker, at arbejdet opleves som meningsfuldt. Det giver mening, når man kan se, at arbejdet bidrager til virksomhedens samlede produktion, og/eller, at det er til gavn for andre i samfundet.

### Svarfordeling på skalaens spørgsmål

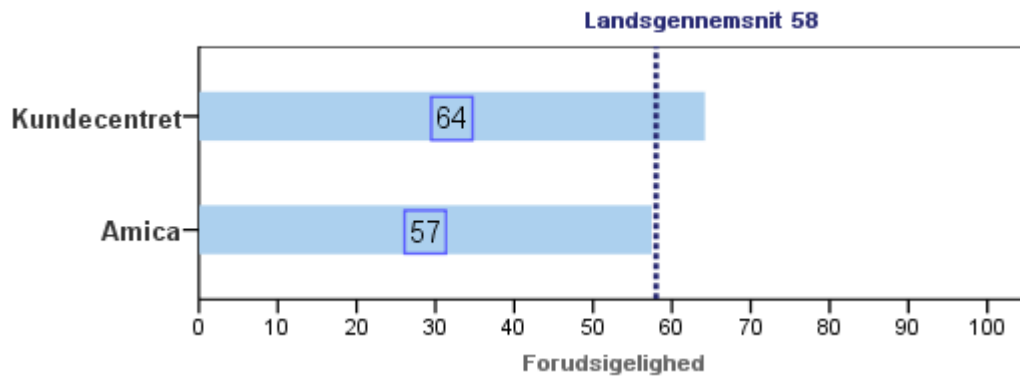
Mening i arbejdet	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Er dine arbejdsopgaver meningsfulde?	7 13,5%	29 55,8%	15 28,8%	1 1,9%	0 ,0%
Føler du, at du yder en vigtig arbejdsindsats?	15 28,8%	29 55,8%	8 15,4%	0 ,0%	0 ,0%
Føler du dig motiveret og engageret i dit arbejde?	10 19,2%	30 57,7%	12 23,1%	0 ,0%	0 ,0%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## LEDELSE OG SAMARBEJDE

## Forudsigelighed (information)

En høj score på skalaen er positiv for det psykiske arbejdsmiljø.



### Beskrivelse af skalaen

Skalaen går ud på, om medarbejderne får de rette informationer på det rette tidspunkt. Det handler altså ikke om at blive overdænget med information, men om at have de relevante informationer til at kunne orientere sig efter. Skalaen kaldes forudsigelighed, fordi tilstrækkelig information mindsker uvished og usikkerhed.

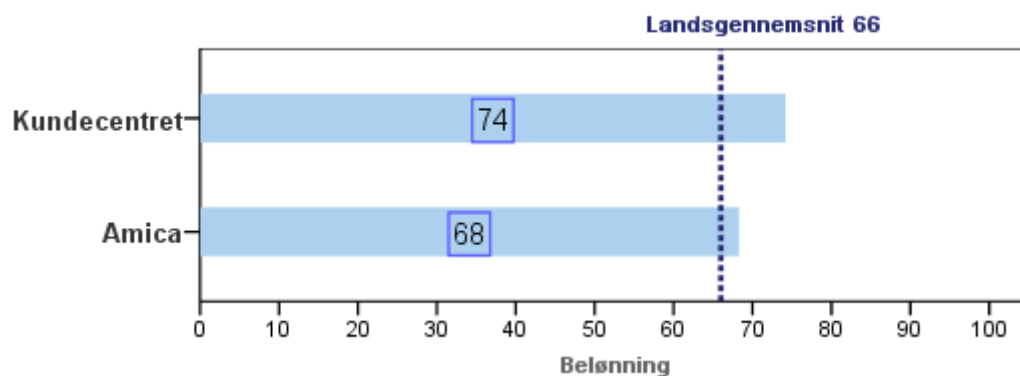
### Svarfordeling på skalaens spørgsmål

Forudsigelighed	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Får du på din arbejdsplads informationer om f.eks. vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner i god tid?	6 11,5%	17 32,7%	24 46,2%	5 9,6%	0 ,0%
Får du al den information, du behøver for at klare dit arbejde godt?	5 9,6%	28 53,8%	17 32,7%	1 1,9%	1 1,9%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## Belønning (anerkendelse)

En høj score på skalaen er positiv for det psykiske arbejdsmiljø.



### Beskrivelse af skalaen

Skalaen handler kun om den form for belønning, som ligger i at blive anerkendt og respekteret for sin arbejdsindsats. Andre former for belønning er løn og karrieremuligheder, men de indgår ikke direkte her.

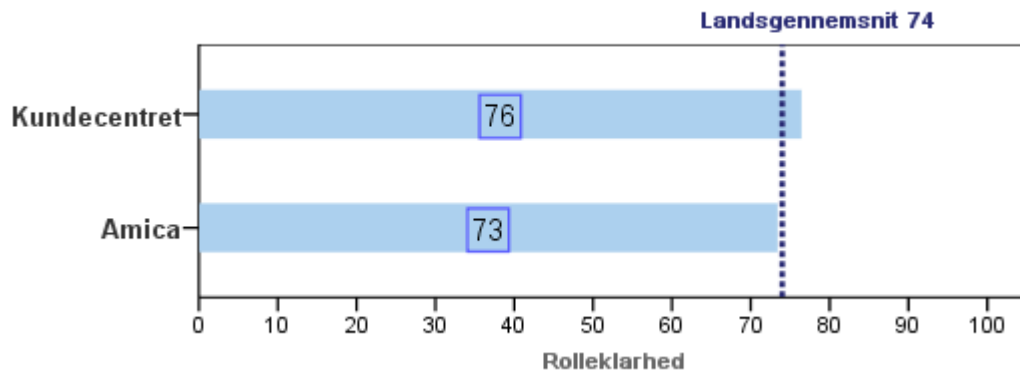
### Svarfordeling på skalaens spørgsmål

Belønning	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen?	6 11,5%	28 53,8%	17 32,7%	1 1,9%	0 ,0%
Bliver du respekteret af ledelsen på din arbejdsplads?	8 15,4%	37 71,2%	7 13,5%	0 ,0%	0 ,0%
Bliver du behandlet retfærdigt på din arbejdsplads?	12 23,1%	35 67,3%	5 9,6%	0 ,0%	0 ,0%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## Rolleklarhed

En høj score på skalaen er positiv for det psykiske arbejdsmiljø.



### Beskrivelse af skalaen

Rolleklarhed handler om at vide, hvad man skal lave på arbejdet. Det handler om, hvor meget man forventes at yde, og det handler om, hvor grænserne for ens opgaver går i forhold til kollegernes. Endelig handler det om at vide, hvor grænsen for ansvar og kompetence for ens arbejdsområde går. Er der uklarhed om disse ting, kan det medføre frustration og konflikter.

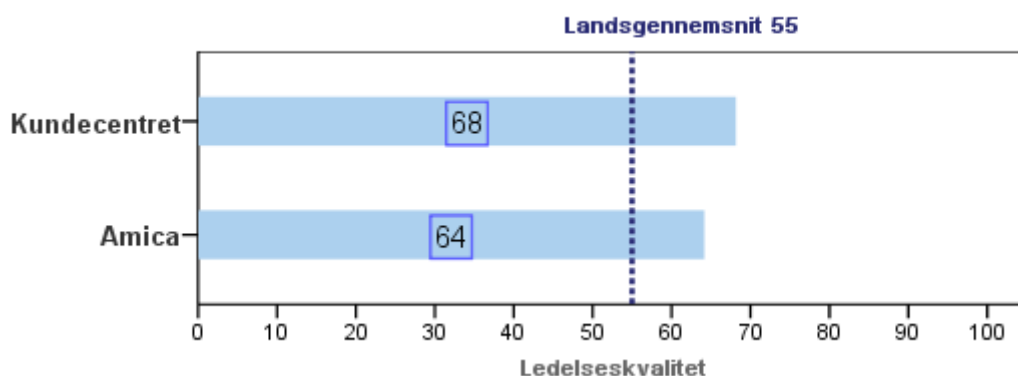
### Svarfordeling på skalaens spørgsmål

Rolleklarhed	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Er der klare mål for dit eget arbejde?	10 19,2%	33 63,5%	8 15,4%	1 1,9%	0 ,0%
Ved du helt klart, hvad der er dine ansvarsområder?	13 25,0%	32 61,5%	6 11,5%	1 1,9%	0 ,0%
Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde?	13 25,0%	30 57,7%	9 17,3%	0 ,0%	0 ,0%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## Ledelseskvalitet

En høj score på skalaen er positiv for det psykiske arbejdsmiljø.



### Beskrivelse af skalaen

Skalaen ledelseskvalitet handler om kvalitetene hos den nærmeste leder – som medarbejderne ser dem. Spørgsmålene i skalaen omfatter sider af personaleledelse og ledelse af arbejdet.

### Svarfordeling på skalaens spørgsmål

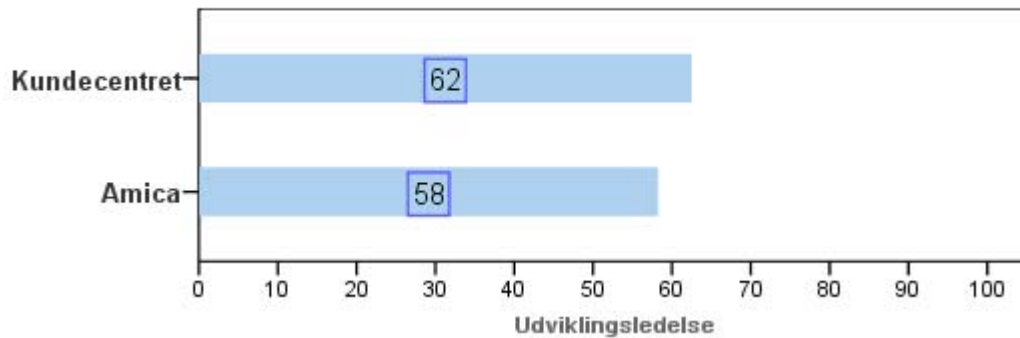
Ledelseskvalitet: I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads ...	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
- sørger for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder?	7 13,5%	25 48,1%	18 34,6%	2 3,8%	0 ,0%
- prioriterer trivslen på arbejdspladsen højt?	9 17,3%	30 57,7%	11 21,2%	2 3,8%	0 ,0%
- er god til at planlægge arbejdet?	8 15,4%	22 42,3%	21 40,4%	1 1,9%	0 ,0%
- er god til at løse konflikter?	4 7,7%	26 50,0%	20 38,5%	1 1,9%	1 1,9%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret



## Udviklingsledelse

En høj score på skalaen er positiv for det psykiske arbejdsmiljø.



### Beskrivelse af skalaen

Skalaen om udviklingsledelse overlapper lidt med den foregående om ledelseskvalitet. Udviklingsledelse lægger mere vægt på, om lederen har en ledelsesstil, som indbyder til og giver plads til, at medarbejderne kan søge indflydelse og bidrage med deres mening.

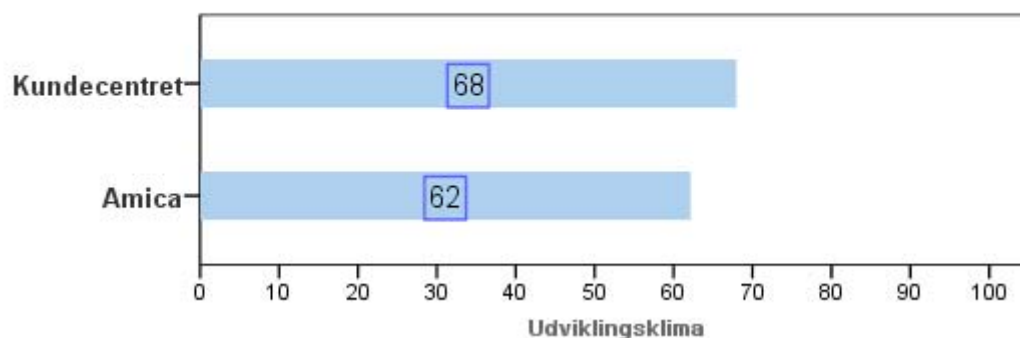
### Svarfordeling på skalaens spørgsmål

Udviklingsledelse	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
Opmuntre din nærmeste leder dig til at tage del i vigtige beslutninger?	4 7,7%	13 25,0%	22 42,3%	9 17,3%	4 7,7%
Opmuntre din nærmeste leder dig til at sige din mening, når du har en anden opfattelse?	11 21,2%	22 42,3%	15 28,8%	2 3,8%	2 3,8%
Gør din nærmeste leder noget for, at du kan udvikle dine færdigheder?	4 7,7%	29 55,8%	18 34,6%	1 1,9%	0 ,0%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## Udviklingsklima

En høj score på skalaen er positiv for det psykiske arbejdsmiljø.



### Beskrivelse af skalaen

Udviklingsklima ligger i forlængelse af udviklingsledelse, men handler mere bredt om der er et åbent klima på arbejdspladsen, hvor ledelsen ser medarbejdernes bidrag til udvikling af arbejdspladsen som et aktiv – og hvor medarbejderne selv opfatter, at de kan bidrage aktivt.

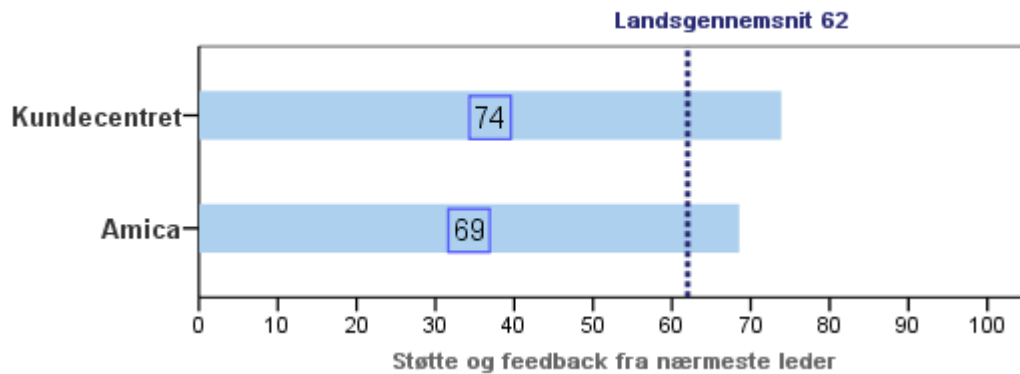
### Svarfordeling på skalaens spørgsmål

Udviklingsklima	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Opmuntres de ansatte på din arbejdsplads til at komme med ideer til forbedringer?	11 21,2%	31 59,6%	7 13,5%	3 5,8%	0 ,0%
Er der tilstrækkelig kommunikation i din afdeling/enhed?	5 9,6%	28 53,8%	15 28,8%	4 7,7%	0 ,0%
Tager de ansatte på din arbejdsplads selvstændige initiativer?	2 3,8%	25 48,1%	24 46,2%	1 1,9%	0 ,0%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## Social støtte og feedback fra nærmeste leder

En høj score på skalaen er positiv for det psykiske arbejdsmiljø.



### Beskrivelse af skalaen

Social støtte og feedback fra den nærmeste leder handler om lederens tilgængelighed og villighed i forhold til støtte i arbejdet, når der er brug for det, og om der gives feedback på udførelsen af arbejdet. De fleste vil nok gerne ind imellem høre, om de udfører deres arbejde tilfredsstillende, men det er meget forskelligt, hvor stort behovet for støtte og feedback er.

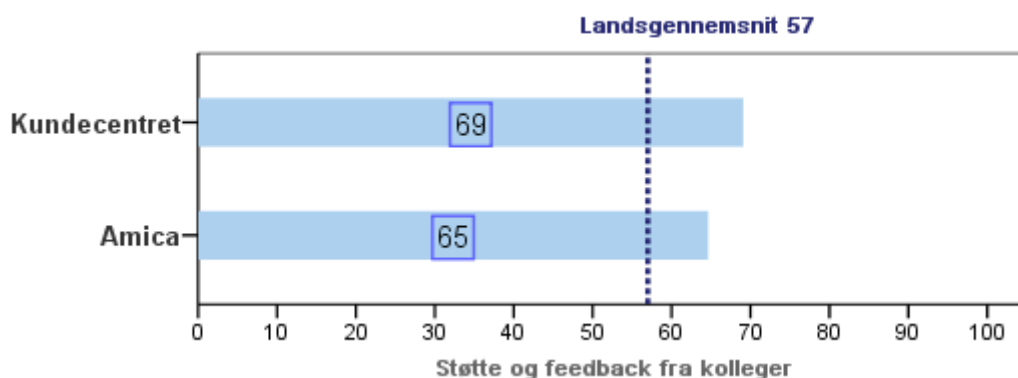
### Svarfordeling på skalaens spørgsmål

Social støtte og feedback fra nærmeste leder	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
Hvor ofte er din nærmeste leder villig til at lytte til dine problemer med arbejdet?	25 48,1%	24 46,2%	3 5,8%	0 ,0%	0 ,0%
Hvor ofte får du hjælp og støtte fra din nærmeste leder?	14 26,9%	24 46,2%	10 19,2%	4 7,7%	0 ,0%
Hvor ofte taler din nærmeste leder med dig om, hvor godt du udfører dit arbejde?	4 7,7%	25 48,1%	17 32,7%	6 11,5%	0 ,0%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## Social støtte og feedback fra kolleger

En høj score på skalaen er positiv for det psykiske arbejdsmiljø.



### Beskrivelse af skalaen

Denne skala har samme indhold, som den foregående, blot i forhold til støtte og feedback fra kollegerne.

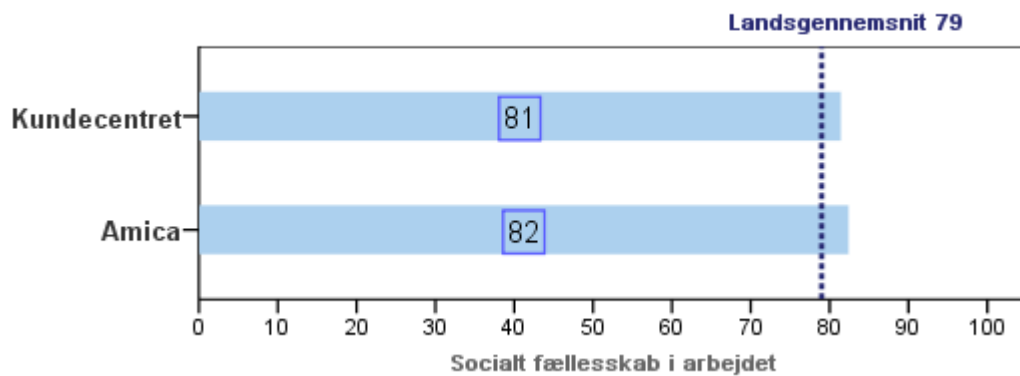
### Svarfordeling på skalaens spørgsmål

Social støtte og feedback fra kolleger	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine kolleger?	12 23,1%	30 57,7%	9 17,3%	1 1,9%	0 ,0%
Hvor ofte er dine kolleger villige til at lytte til dine problemer med arbejdet?	20 38,5%	25 48,1%	6 11,5%	1 1,9%	0 ,0%
Hvor ofte taler dine kolleger med dig om, hvor godt du udfører dit arbejde?	1 1,9%	14 26,9%	24 46,2%	12 23,1%	1 1,9%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## Socialt fællesskab i arbejdet

En høj score på skalaen er positiv for det psykiske arbejdsmiljø.



### Beskrivelse af skalaen

Skalaen handler om stemningen eller klimaet kollegerne imellem og på arbejdspladsen som sådan. Det sociale fællesskab er som regel en vigtig faktor for trivslen – oplever man et dårligt socialt fællesskab, er der stor risiko for at trives dårligt.

### Svarfordeling på skalaens spørgsmål

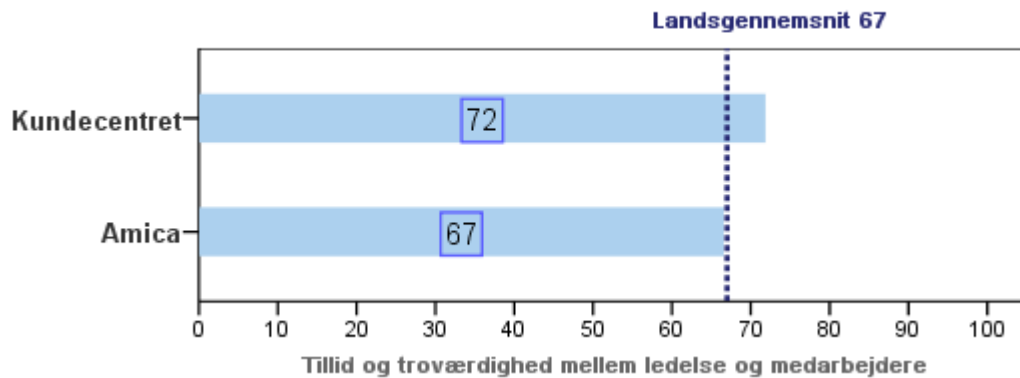
Socialt fællesskab i arbejdet	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
Er der en god stemning mellem dig og dine kolleger?	24 46,2%	24 46,2%	4 7,7%	0 ,0%	0 ,0%
Er der et godt samarbejde blandt kollegerne på din arbejdsplads?	13 25,0%	35 67,3%	3 5,8%	1 1,9%	0 ,0%
Føler du dig som en del af et fællesskab på din arbejdsplads?	18 34,6%	28 53,8%	6 11,5%	0 ,0%	0 ,0%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## VÆRDIER

## Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere

En høj score på skalaen er positiv for det psykiske arbejdsmiljø.



### Beskrivelse af skalaen

Har virksomheden en kultur af tillid eller mistillid? Det handler denne skala om. Er der dyb mistillid, tror medarbejderne ikke på ledelsens udmeldinger, uanset om de lyder positive. Og ledelsen tror, at medarbejderne vil "snyde", hvor de kan komme til det. I en mistillidskultur bruges der meget energi på at "vogte på hinanden", og det er uproduktivt. Er der derimod tillid, kan man koncentrere sig om det væsentlige: Arbejdsopgaverne.

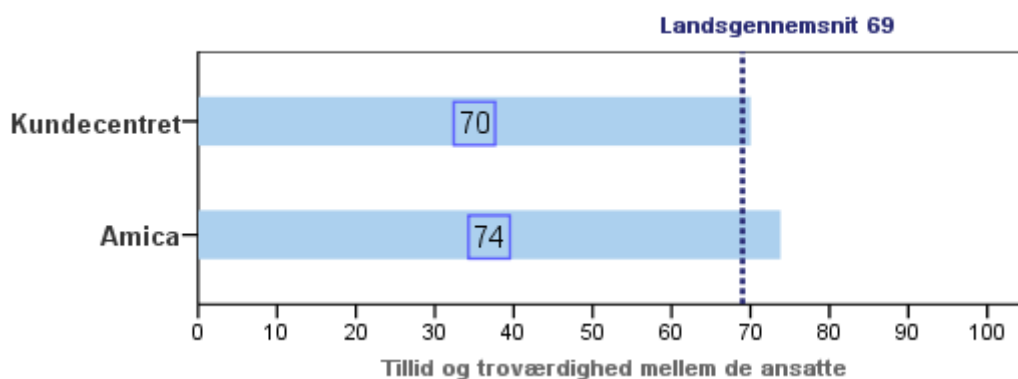
### Svarfordeling på skalaens spørgsmål

Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?	8 15,4%	37 71,2%	7 13,5%	0 ,0%	0 ,0%
Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?	6 11,5%	37 71,2%	8 15,4%	1 1,9%	0 ,0%
Holder ledelsen vigtige informationer skjult for medarbejderne?	0 ,0%	2 3,8%	17 32,7%	24 46,2%	9 17,3%
Kan de ansatte give udtryk for deres meninger og følelser?	5 9,6%	32 61,5%	14 26,9%	1 1,9%	0 ,0%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## Tillid og troværdighed mellem de ansatte

En høj score på skalaen er positiv for det psykiske arbejdsmiljø.



### Beskrivelse af skalaen

Denne skala ligger i forlængelse af den foregående, men handler om tillid medarbejderne indbyrdes og "fra" medarbejderne til ledelsen. Det er afgørende for et godt samarbejde, at man stoler på hinanden. Denne faktor bliver derfor mere afgørende, jo mere produktionen er afhængig af samarbejde.

### Svarfordeling på skalaens spørgsmål

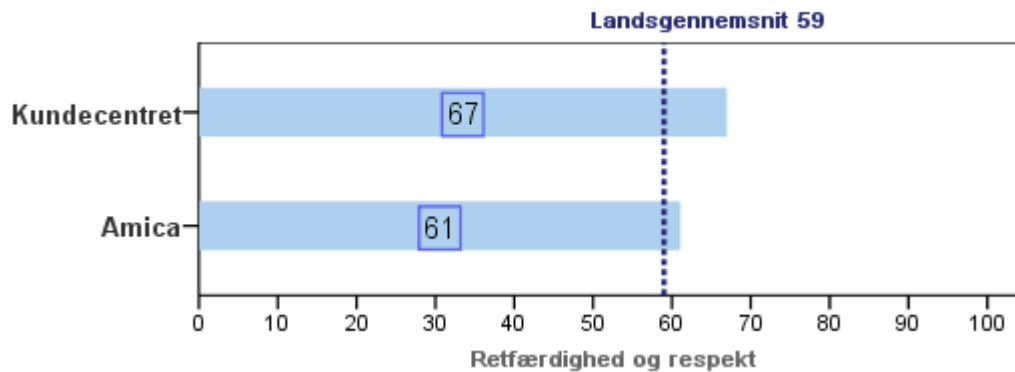
Tillid og troværdighed mellem de ansatte	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Holder de ansatte informationer skjult for hinanden?	0 0,0%	2 3,8%	19 36,5%	21 40,4%	10 19,2%
Holder de ansatte informationer skjult for ledelsen?	0 0,0%	1 1,9%	18 34,6%	23 44,2%	10 19,2%
Stoler de ansatte i almindelighed på hinanden?	4 7,7%	36 69,2%	12 23,1%	0 0,0%	0 0,0%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret



## Retfærdighed og respekt

En høj score på skalaen er positiv for det psykiske arbejdsmiljø.



### Beskrivelse af skalaen

Skalaens spørgsmål handler om medarbejderens oplevelse af, om man behandles retfærdigt og med respekt på arbejdspladsen. Skalaen minder om skalaen om belønning, men her spørges om oplevelsen af, hvordan det er på arbejdspladsen som sådan – ikke kun i forhold til en selv. Skalaen hører således sammen med de foregående om tillid og troværdighed, som indfanger kulturen på arbejdspladsen.

### Svarfordeling på skalaens spørgsmål

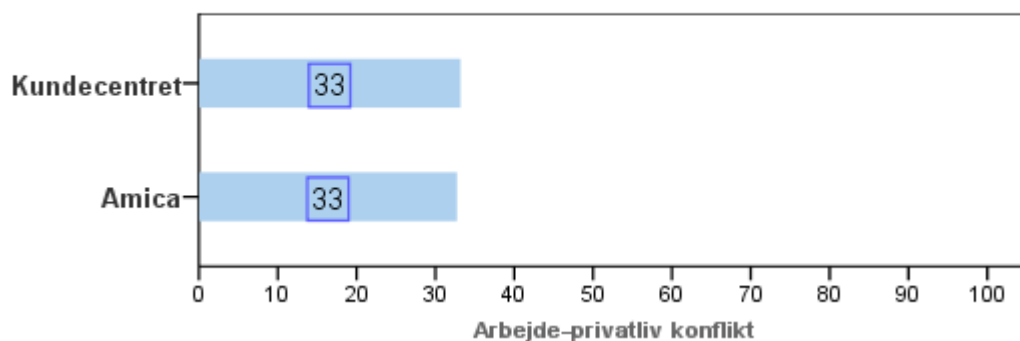
Retfærdighed og respekt	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?	2 3,8%	31 59,6%	18 34,6%	1 1,9%	0 ,0%
Bliver man anerkendt for et godt stykke arbejde?	6 11,5%	27 51,9%	18 34,6%	1 1,9%	0 ,0%
Bliver alle forslag fra de ansatte behandlet seriøst af ledelsen?	4 7,7%	25 48,1%	21 40,4%	2 3,8%	0 ,0%
Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?	4 7,7%	31 59,6%	16 30,8%	1 1,9%	0 ,0%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## PERSON-ARBEJDE

## Arbejde-privatliv konflikt

Et lavt gennemsnit for konflikt mellem arbejde og privatliv er positivt.



### Beskrivelse af skalaen

Der er valgt et enkelt spørgsmål om balancen mellem arbejde og privatliv/familieliv. Stor konflikt mellem arbejde og privatliv er en væsentlig kilde til stress.

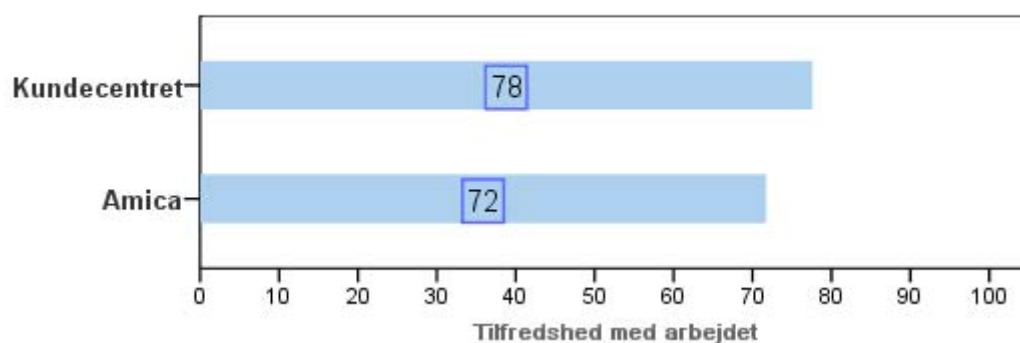
### Svarfordeling på spørgsmålet

Arbejde-privatliv konflikt	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
Påvirker de krav, du møder i dit arbejde, dit privatliv på en negativ måde?	0 ,0%	3 5,8%	20 38,5%	20 38,5%	9 17,3%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## Tilfredshed med arbejdet

Et højt gennemsnit for tilfredshed med arbejdet er positivt.



### Beskrivelse af skalaen

Med hensyn til tilfredshed med arbejdet er der stillet et enkelt spørgsmål om den generelle tilfredshed med jobbet "som helhed, alt taget i betragtning". Dette spørgsmål er normalt en god indikator på, hvordan man "har det". Er man mindre tilfreds med arbejdet, trives man ofte også dårligt.

### Svarfordeling på spørgsmålet

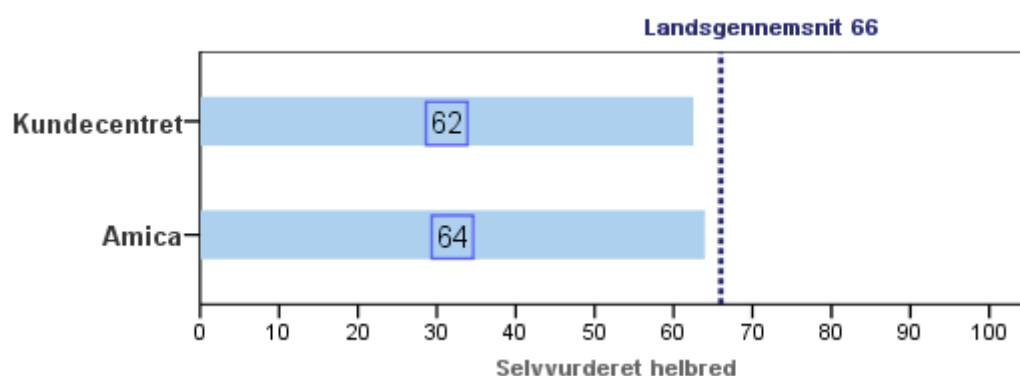
Tilfredshed med arbejdet	Meget tilfreds	Tilfreds	Mindre tilfreds	Utilfreds
Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?	19 36,5%	31 59,6%	2 3,8%	0 ,0%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## HELBRED OG VELBEFINDENDE

## Selvurderet helbred

Et højt gennemsnit for selvvurderet helbred er positivt.



## Beskrivelse af skalaen

Selvurderet helbred er personens vurdering af sin egen samlede helbredstilstand. Det har vist sig, at personens egen vurdering statistisk viser stærk sammenhæng med fx fravær, tidlig pension, brug af sundhedsvæsenet og samlet dødelighed. Ofte er selvvurderet helbred bedre til at forudsige disse ting end lægediagnosticeret sygelighed.<sup>2</sup>

## Svarfordeling på spørgsmålet

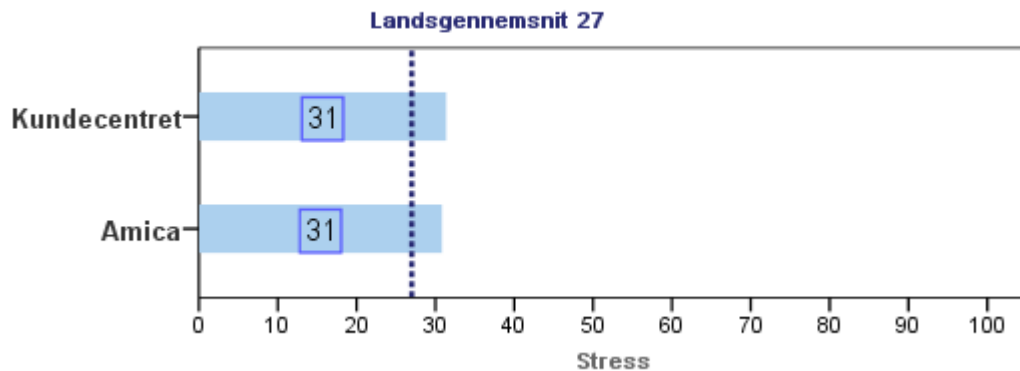
Selvurderet helbred	Fremragende	Vældig godt	Godt	Mindre godt	Dårligt
Hvordan synes du, at dit helbred er alt i alt?	3	25	20	3	1
	5,8%	48,1%	38,5%	5,8%	1,9%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

<sup>2</sup> Citeret fra [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk), Nationale Data, Psykisk arbejdsmiljø.

## Stress

En lav score for stress er positiv.



### Beskrivelse af skalaen

Stress defineres ofte som kombinationen af anspændthed og ulyst. Kort-tids stress kan være nyttigt og godt, når man skal præstere lidt mere end normalt. Derimod er et højt stress-niveau over længere tid skadeligt både for livskvaliteten, arbejdsindsatsen og helbredet. Langvarig stress øger blandt andet risikoen for hjertesygdomme, mave-tarm-lidelser, depression og lidelser i bevægeapparatet.<sup>3</sup>

### Svarfordeling på skalaens spørgsmål

Spørgsmålene handler om, hvordan man har haft det de sidste fire uger.

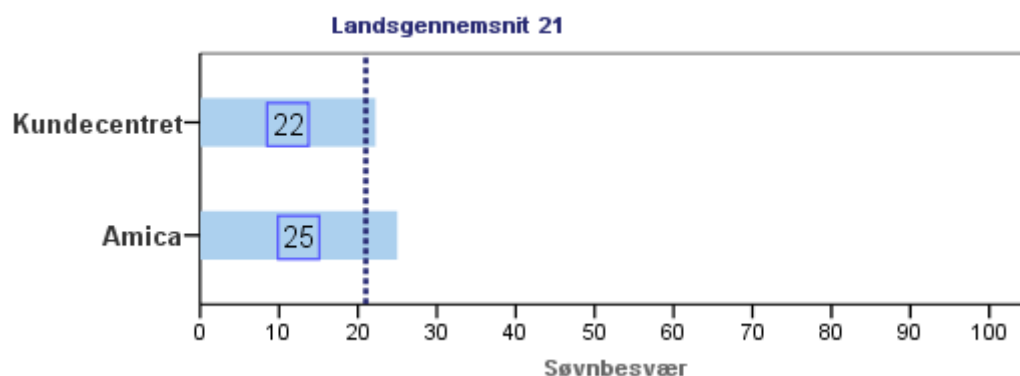
Stress	Hele tiden	En stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
Hvor tit har du haft problemer med at slappe af?	0 ,0%	4 7,7%	9 17,3%	24 46,2%	15 28,8%
Hvor tit har du været irriteret?	0 ,0%	3 5,8%	16 30,8%	27 51,9%	6 11,5%
Hvor tit har du været anspændt?	0 ,0%	7 13,5%	8 15,4%	30 57,7%	7 13,5%
Hvor tit har du været stresset?	2 3,8%	2 3,8%	17 32,7%	24 46,2%	7 13,5%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

<sup>3</sup> Citeret fra [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk), Nationale Data, Psykisk arbejdsmiljø.

## Søvnbesvær

En lav score for søvnbesvær er positiv.



### Beskrivelse af skalaen

Dårlig søvnkvalitet viser sig på to måder: Man sover for lidt, og man sover for dårligt. En god søvn er helt nødvendig for den daglige restitution, så at man ikke "kører ned" over en længere periode. Søvnbesvær kombineret med for lidt søvn (under 7 timer) giver blandt andet øget risiko for hjertesygdom.<sup>4</sup>

### Svarfordeling på skalaens spørgsmål

Spørgsmålene handler om, hvordan man har haft det de sidste fire uger.

Søvnbesvær	Hele tiden	En stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
Hvor tit har du sovet dårligt og uroligt?	0 ,0%	4 7,7%	10 19,2%	26 50,0%	12 23,1%
Hvor tit har du haft svært ved at falde i søvn?	0 ,0%	6 11,5%	8 15,4%	17 32,7%	21 40,4%
Hvor tit er du vågnet for tidligt uden at kunne falde i søvn igen?	0 ,0%	5 9,6%	5 9,6%	14 26,9%	28 53,8%
Hvor tit er du vågnet flere gange og har haft svært ved at falde i søvn igen?	0 ,0%	4 7,7%	6 11,5%	13 25,0%	29 55,8%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

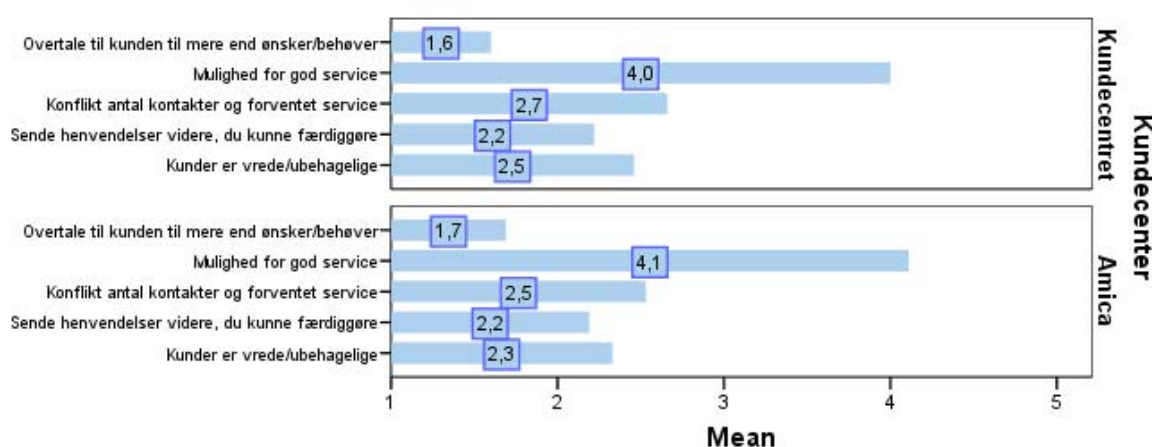
<sup>4</sup> Citeret fra [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk), Nationale Data, Psykisk arbejdsmiljø.



## KUNDECENTER FORHOLD

## Kundekontakten

Spørgsmålene om kundekontakten handler primært om medarbejderens muligheder og betingelser i kontakten med kunderne. Den præcise formulering af spørgsmålene fremgår af tabellen nederst. I figuren ses gennemsnittet af svarene i kundecentret og for alle Amica-kundecentrene. Gennemsnittet er opgjort som et gennemsnit af de fem svarmuligheder på spørgsmålene, dvs. en 1-5 skala.



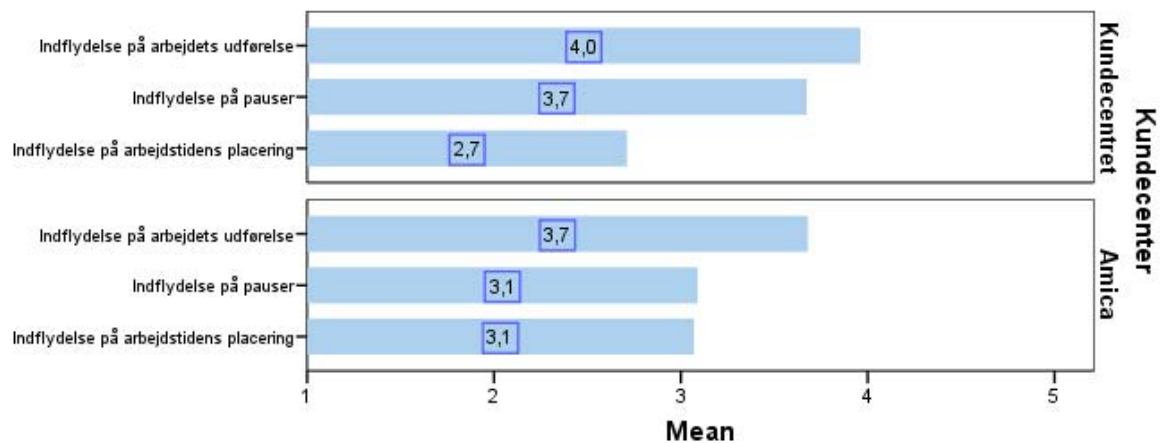
## Svarfordeling på spørgsmålene

Kundekontakten: Oplever du, at ...	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
- du har mulighed for at levere en god service?	8 16,0%	34 68,0%	8 16,0%	0 ,0%	0 ,0%
- der er konflikt mellem det antal kundekontakter, du forventes at have og den service, du forventes at yde?	3 6,0%	6 12,0%	18 36,0%	17 34,0%	6 12,0%
- der er kundeservicere, du skal sende videre, selvom du kunne have gjort dem færdige selv?	0 ,0%	5 10,0%	14 28,0%	18 36,0%	13 26,0%
- du skal overtale kunden til mere, end kunden ønsker eller har brug for?	0 ,0%	0 ,0%	5 10,0%	20 40,0%	25 50,0%
- kunder er vrede på eller ubehagelige mod dig	0 ,0%	2 4,0%	24 48,0%	19 38,0%	5 10,0%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## Indflydelse

Der er stillet tre supplerende spørgsmål om indflydelse, som ikke indgår i den skala, NFA bruger. De handler om andre aspekter af indflydelse på ens egen arbejdssituation. Igen går skalaen fra 1 til 5.



## Svarfordeling på spørgsmålene

Indflydelse	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
Har du indflydelse på, hvordan du udfører dit arbejde?	12 23,1%	28 53,8%	10 19,2%	2 3,8%	0 ,0%
Kan du selv bestemme, hvornår du vil holde pause?	21 40,4%	15 28,8%	3 5,8%	4 7,7%	9 17,3%
Har du indflydelse på placeringen af din arbejdstid?	4 7,7%	11 21,2%	14 26,9%	12 23,1%	11 21,2%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## Måling

Det er helt almindeligt i kundecentre, at der foretages forskellige former for måling eller monitorering af medarbejdernes kundekontakt. Oplevelsen af sådanne målinger kan have stor indflydelse på medarbejdernes trivsel.

Der er først spurgt, om der foretages målinger af kundekontakterne<sup>5</sup>.

Måling		Ja	Nej	Ved ikke
KC	Kundecentret Forekommer der målinger af dine kundekontakter på din arbejdsplads (f.eks. antal, varighed, log-in og log-ud-tid)?	92,0%	4,0%	4,0%
	Amica Forekommer der målinger af dine kundekontakter på din arbejdsplads (f.eks. antal, varighed, log-in og log-ud-tid)?	84,9%	6,2%	8,9%

Derefter er dem, der har svaret ”ja”, blevet spurgt om deres oplevelse af målingerne.

Måling: Hvor enig er du i følgende påstande om sådanne målinger?		Helt enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Helt uenig	
KC	Kundecentret	Det får mig til at arbejde mere effektivt	13,0%	26,1%	37,0%	17,4%	6,5%
		Det er en god måde at synliggøre min arbejdspræstation	19,6%	54,3%	23,9%	2,2%	,0%
		Jeg føler mig overvåget og kontrolleret	4,3%	17,4%	32,6%	39,1%	6,5%
		Jeg bliver stresset og nervøs af det	2,2%	4,3%	21,7%	52,2%	19,6%
		Jeg bliver irriteret og vred over det	2,2%	2,2%	15,2%	47,8%	32,6%
	Amica	Det får mig til at arbejde mere effektivt	4,6%	22,4%	41,1%	19,1%	12,7%
		Det er en god måde at synliggøre min arbejdspræstation	11,4%	43,5%	26,5%	11,9%	6,8%
		Jeg føler mig overvåget og kontrolleret	10,1%	24,2%	30,2%	23,8%	11,7%
		Jeg bliver stresset og nervøs af det	2,0%	10,4%	26,7%	37,5%	23,4%
		Jeg bliver irriteret og vred over det	4,4%	9,6%	26,5%	31,0%	28,4%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

<sup>5</sup> Her kan der ikke laves skalaer til at sammenligne kundecentret med alle Amica-kundecentrene. Derfor er Amica vist i tabellerne med svarfordelingen i procent.

## Medlyt

Det er en almindelig del af kvalitetssikringen i kundecentre, at en leder, en supervisor eller lignende af og til lytter med på medarbejdernes kundesamtaler (eller kigger med, hvis der er tale om e-mail eller chat). Medlytningen kan foregå på meget forskellig måde - lige fra en åben coaching situation til en skjult kontrol. Oplevelsen af medlyt kan have stor indflydelse på medarbejdernes trivsel.

Der er først spurgt, om det sker, at en leder, en coach eller supervisor lytter eller ser med på kundecontakterne.

Medlyt			Ja	Nej	Ved ikke
KC	Kundecentret	Forekommer det at din leder/coach/supervisor lytter/ser med på dine kundecontakter?	46,0%	42,0%	12,0%
	Amica	Forekommer det at din leder/coach/supervisor lytter/ser med på dine kundecontakter?	48,9%	36,4%	14,7%

Dem, der svarer "ja", blev derefter spurgt, om de ved, når der lyttes/kigges med.

Medlyt			Ja	Nej
KC	Kundecentret	Ved du altid, hvornår der bliver lyttet/kigget med på dine kundekontakter?	47,8%	52,2%
	Amica	Ved du altid, hvornår der bliver lyttet/kigget med på dine kundekontakter?	67,7%	32,3%

- og derefter om deres oplevelse af det.

Medlyt: Hvor enig er du i følgende påstande om, at en leder/coach/supervisor lytter/kigger med?		Helt enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Helt uenig
KC	Det er en god måde at udvikle mine kundecontakter	17,4%	39,1%	39,1%	4,3%	,0%
	Det er en god måde at vise kvaliteten af min service	13,0%	60,9%	21,7%	4,3%	,0%
	Jeg føler mig overvåget og kontrolleret	,0%	4,3%	43,5%	47,8%	4,3%
	Jeg bliver stresset og nervøs af det	,0%	,0%	34,8%	52,2%	13,0%
	Jeg bliver irriteret og vred over det	,0%	,0%	26,1%	56,5%	17,4%
	Det er en god måde at udvikle mine kundecontakter	16,2%	48,7%	24,1%	6,4%	4,7%
	Det er en god måde at vise kvaliteten af min service	16,5%	55,4%	19,9%	4,6%	3,7%
	Jeg føler mig overvåget og kontrolleret	3,9%	15,6%	31,6%	32,5%	16,4%
	Jeg bliver stresset og nervøs af det	2,8%	11,1%	29,3%	37,0%	19,8%
	Jeg bliver irriteret og vred over det	3,0%	5,9%	27,3%	35,9%	27,9%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## Kollegacoach

I nogle kundecentre bruger man også, at medarbejderne kan lytte/kigge med hos hinanden. Det kan være som oplæring eller sparring, og det kan foregå som en fast aktivitet eller mere uformelt, når der er behov for det.

Der er først spurgt, om det sker, at medarbejderne lytter eller kigger med på hinandens kundekontakter.

Kollagacoach			Ja	Nej
KC	Kundecentret	Forekommer det at du og dine kollegaer lytter/kigger med på hinandens kundekontakter (kollegacoach)?	68,0%	32,0%
	Amica	Forekommer det at du og dine kollegaer lytter/kigger med på hinandens kundekontakter (kollegacoach)?	69,3%	30,7%

Derefter er dem, der har svaret ”ja”, blevet spurgt om deres oplevelse af kollegacoach.

Kollegacoach: Hvor enig er du i følgende påstande om kollegacoach?		Helt enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Helt uenig	
KC	Kundecentret	Det er en god måde at udvikle mine kundekontakter	23,5%	52,9%	23,5%	,0%	,0%
		Det er en god måde at lære af hinanden og dele viden	35,3%	58,8%	5,9%	,0%	,0%
		Jeg føler mig overvåget og kontrolleret	,0%	,0%	11,8%	67,6%	20,6%
		Jeg bliver stresset og nervøs af det	,0%	2,9%	11,8%	64,7%	20,6%
		Jeg bliver irriteret og vred over det	,0%	,0%	11,8%	52,9%	35,3%
	Amica	Det er en god måde at udvikle mine kundekontakter	27,4%	53,8%	17,1%	,5%	1,2%
		Det er en god måde at lære af hinanden og dele viden	44,7%	51,6%	3,4%	,2%	,2%
		Jeg føler mig overvåget og kontrolleret	,8%	1,7%	15,5%	43,7%	38,3%
		Jeg bliver stresset og nervøs af det	,2%	1,9%	16,7%	41,0%	40,1%
		Jeg bliver irriteret og vred over det	,2%	,7%	14,4%	38,6%	46,2%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## Teamet

XX % af svarpersonerne i kundecentret angiver, at de i det daglige indgår i en fast gruppe/et fast team. De er herefter blevet spurgt om teamets ansvarsområder. Svarene på dette giver et indtryk af, hvilken rolle teamorganiseringen spiller i arbejdet og i dagligdagen. Der skulle sættes kryds ved de udsagn om teamets ansvar, som man mente var rigtige, så en høj procentandel betyder, at mange har tilsluttet sig udsagnet.

Team: Hvad har gruppen/teamet ansvar for?	KC			
	Kundecentret		Amica	
	Valgt	Ikke valgt	Valgt	Ikke valgt
Gruppen/teamet fastlægger medlemmernes arbejdstider	13,2%	86,8%	12,1%	87,9%
Gruppen/teamet fordeler arbejdet mellem gruppens medlemmer	60,5%	39,5%	31,8%	68,2%
Gruppen/teamet fastsætter sine produktionsmål	2,6%	97,4%	14,3%	85,7%
Gruppen/teamet fastsætter sine kvalitetsmål	10,5%	89,5%	16,9%	83,1%
Gruppen/teamet følger op på fastsatte mål	47,4%	52,6%	37,2%	62,8%
Gruppen/teamet fastsætter sine sociale spilleregler/værdier	21,1%	78,9%	35,4%	64,6%
Gruppen/teamet tager stilling til efteruddannelse og kompetenceudvikling	7,9%	92,1%	7,4%	92,6%
Gruppen/teamet har ansvar for oplæring af nye gruppemedlemmer/vikarer	44,7%	55,3%	54,7%	45,3%
Gruppen/teamet dækker hinanden ind ved fravær	78,9%	21,1%	57,5%	42,5%
Gruppen/teamets ansvar er ikke klart defineret	5,3%	94,7%	11,0%	89,0%
Gruppen/teamet har ikke selvstændigt ansvar for noget	18,4%	81,6%	19,4%	80,6%
Ved ikke	2,6%	97,4%	8,5%	91,5%

Spørgsmålet bestod af en liste med svarmuligheder, hvor man blot skulle krydse de muligheder af, man mente var rigtige. Der skulle ikke svares "ja" eller "nej" til hver enkelt svarmulighed. Det er derfor, der står "valgt" i stedet for "ja" i kolonnerne

De blev også spurgt om, hvor glade de er for deres team.

Team			Virkelig meget	Meget	Noget	Lidt	Meget lidt eller slet ikke
KC	Kundecentret	Er du glad for at være i den gruppe/det team, du arbejder i nu?	36,8%	52,6%	5,3%	5,3%	,0%
	Amica	Er du glad for at være i den gruppe/det team, du arbejder i nu?	34,1%	48,7%	12,9%	3,5%	,8%

## Konkurrencer

I nogle kundecentre afholdes forskellige former for konkurrencer. Det kan være konkurrencer, hvor gode præstationer belønnes, eller konkurrencer af mere social karakter.

Der blev først spurgt, om der afholdes konkurrencer på arbejdspladsen.

Konkurrencer		Meget ofte/ altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
KC	Kundecentret Foregår der som led i dit arbejde konkurrencer på din arbejdsplads?	1,9%	11,5%	46,2%	25,0%	15,4%
	Amica Foregår der som led i dit arbejde konkurrencer på din arbejdsplads?	11,9%	13,3%	19,7%	21,2%	33,9%

Derefter blev der spurgt om oplevelsen af konkurrencer, hvor der kunne afkrydses et eller flere svar på en liste med fem svarmuligheder.

Konkurrencer: Hvad er din oplevelse af at deltage i konkurrencerne?	KC			
	Kundecentret		Amica	
	Valgt	Ikke valgt	Valgt	Ikke valgt
Det virker sjovt og afvekslende	28,3%	71,7%	24,7%	75,3%
Det giver motivation	20,8%	79,2%	24,6%	75,4%
Det er en naturlig del af arbejdet	18,9%	81,1%	16,4%	83,6%
Det virker belastende og stressende	15,1%	84,9%	11,5%	88,5%
Det hæmmer samarbejdet	,0%	100,0%	3,7%	96,3%

Spørgsmålet bestod af en liste med svarmuligheder, hvor man blot skulle krydse de muligheder af, man mente var rigtige. Der skulle ikke svares "ja" eller "nej" til hver enkelt svarmulighed. Det er derfor, der står "valgt" i stedet for "ja" i kolonnerne



## Det tekniske system

De vigtigste arbejdsredskaber i kundecentrene er telefon- og edb-systemerne. For at kunne udføre arbejdet godt og give en tilfredsstillende kundeservice, er det derfor afgørende, at systemerne fungerer. Der er stillet et par spørgsmål om dette.

Det tekniske system			I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
KC	Kundecentret	Giver edb- og telefonsystemerne dig den støtte i arbejdet, som du har brug for?	12,0%	52,0%	32,0%	4,0%	,0%
	Amica	Giver edb- og telefonsystemerne dig den støtte i arbejdet, som du har brug for?	14,7%	51,0%	29,3%	4,0%	1,0%

Det tekniske system		Aldrig	Enkelte gange	Hver uge	Hver dag	Flere gange om dagen'	Flere gange i timen	
KC	Kundecentret	Hvor ofte er dit arbejde blevet forstyrret på grund af problemer med edb- eller telefonsystemerne den seneste måned (f.eks. driftsafbrydelser, netafbrydelser, langsom datatrafik, lange svartider, afbrudte telefonforbindelser)?	2,0%	46,0%	38,0%	12,0%	,0%	2,0%
	Amica	Hvor ofte er dit arbejde blevet forstyrret på grund af problemer med edb- eller telefonsystemerne den	3,3%	44,0%	36,5%	10,9%	4,3%	1,0%

Det tekniske system			Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig/ næsten aldrig
KC	Kundecentret	Nytter det noget, hvis du påpeger fejl eller mangler i edb- eller telefonsystemerne	22,0%	36,0%	32,0%	10,0%	,0%
	Amica	Nytter det noget, hvis du påpeger fejl eller mangler i edb- eller telefonsystemerne	15,5%	32,4%	30,4%	16,0%	5,7%

## FYSISKE ARBEJDSFORHOLD

Endelig vises resultaterne af en række spørgsmål om de fysiske arbejdsforhold i kundecentret. Resultaterne kan give en pejling på, om der er områder i det fysiske arbejdsmiljø, der bør ses nærmere på.

Fysiske arbejdsforhold: Hvor tilfreds eller utilfreds er du med følgende forhold på din arbejdsplads?		Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken - eller	Utilfreds	Meget utilfreds
Kundecentret	Belysningen i lokalet	13,5%	59,6%	23,1%	3,8%	,0%
	Belysningen ved dit bord	15,4%	63,5%	21,2%	,0%	,0%
	Temperaturen i lokalet	,0%	13,5%	11,5%	44,2%	30,8%
	Luftkvaliteten i lokalet (tør, fugtig)	,0%	15,4%	26,9%	30,8%	26,9%
	Lydforholdene i lokalet	1,9%	26,9%	28,8%	32,7%	9,6%
	Pladsen på og omkring bordet	7,7%	50,0%	25,0%	17,3%	,0%
	Arbejdsbordet	23,1%	53,8%	9,6%	13,5%	,0%
	Arbejdsstolen	19,2%	63,5%	13,5%	,0%	3,8%
	Skærmen og dens placering	21,2%	69,2%	5,8%	3,8%	,0%
	Tastaturet og dets placering	21,2%	73,1%	5,8%	,0%	,0%
	Musen (el. tilsv.) og dens placering	17,3%	69,2%	7,7%	3,8%	1,9%
	Telefonsystemet inklusive head-set	15,4%	71,2%	13,5%	,0%	,0%
	Pauselokalerne	9,6%	59,6%	26,9%	3,8%	,0%
	Kantineforholdene	3,8%	51,9%	26,9%	15,4%	1,9%
KC	Belysningen i lokalet	12,4%	60,2%	18,9%	7,8%	,6%
	Belysningen ved dit bord	12,7%	63,7%	16,8%	6,2%	,5%
	Temperaturen i lokalet	3,2%	29,1%	18,5%	30,4%	18,8%
	Luftkvaliteten i lokalet (tør, fugtig)	4,0%	28,2%	24,6%	27,2%	16,0%
	Lydforholdene i lokalet	3,7%	31,4%	25,1%	28,2%	11,7%
	Pladsen på og omkring bordet	12,1%	62,6%	14,3%	9,4%	1,6%
	Arbejdsbordet	20,0%	64,3%	7,7%	6,0%	1,9%
	Arbejdsstolen	15,8%	61,5%	12,6%	7,8%	2,2%
	Skærmen og dens placering	17,4%	69,0%	8,0%	4,0%	1,6%
	Tastaturet og dets placering	16,7%	72,1%	8,9%	1,6%	,6%
	Musen (el. tilsv.) og dens placering	15,6%	67,8%	10,0%	4,5%	2,1%
	Telefonsystemet inklusive head-set	9,7%	56,4%	20,2%	11,6%	2,2%
	Pauselokalerne	6,7%	45,0%	32,0%	10,4%	5,9%
	Kantineforholdene	8,7%	48,9%	24,5%	12,2%	5,7%
Amica	Belysningen i lokalet	12,4%	60,2%	18,9%	7,8%	,6%
	Belysningen ved dit bord	12,7%	63,7%	16,8%	6,2%	,5%
	Temperaturen i lokalet	3,2%	29,1%	18,5%	30,4%	18,8%
	Luftkvaliteten i lokalet (tør, fugtig)	4,0%	28,2%	24,6%	27,2%	16,0%
	Lydforholdene i lokalet	3,7%	31,4%	25,1%	28,2%	11,7%
	Pladsen på og omkring bordet	12,1%	62,6%	14,3%	9,4%	1,6%
	Arbejdsbordet	20,0%	64,3%	7,7%	6,0%	1,9%
	Arbejdsstolen	15,8%	61,5%	12,6%	7,8%	2,2%
	Skærmen og dens placering	17,4%	69,0%	8,0%	4,0%	1,6%
	Tastaturet og dets placering	16,7%	72,1%	8,9%	1,6%	,6%
	Musen (el. tilsv.) og dens placering	15,6%	67,8%	10,0%	4,5%	2,1%
	Telefonsystemet inklusive head-set	9,7%	56,4%	20,2%	11,6%	2,2%
	Pauselokalerne	6,7%	45,0%	32,0%	10,4%	5,9%
	Kantineforholdene	8,7%	48,9%	24,5%	12,2%	5,7%

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

## Bilag

### Analysegrundlag i rapporten

Resultaterne i rapporten bygger på samtlige personer i kundecentret, som har svaret i undersøgelsen. Dvs., at der indgår både frontliniemedarbejdere, teamledere og stabsmedarbejdere (der er forskellige betegnelser i kundecentrene). Det vil også sige, at der indgår svarpersoner med direkte kundekontakt, men også nogle uden. Vores analyser af data har vist, at der er minimal forskel i resultaterne, hvad enten de opgøres for medarbejderne med direkte kundekontakt alene, med eller uden teamledere eller for alle. Det hænger primært sammen med, at de allerfleste er medarbejdere med direkte kundekontakt, så derfor "rykker" de andres svar ikke væsentligt ved gennemsnittene. Vi har derfor valgt at medtage alle i et samlet gennemsnit frem for f.eks. at fremstille resultaterne opdelt for forskellige stillingsgrupper eller funktioner. Alle har besvaret spørgsmålene om psykisk og fysisk arbejdsmiljø, mens det kun er de svarpersoner, som har svaret "ja" til, at de har direkte kundekontakt, som har besvaret spørgsmålene om kundecenter forhold.

### Konstruktion af skalaerne

Den enkelte skala bygger på 1 til 4 spørgsmål, som blev stillet i spørgeskemaet. Alle spørgsmål havde 5 svarmuligheder, som danner en kontinuerlig skala fra "mest" til "mindst" af det, der spørges om (bortset fra skalaen for tilfredshed med arbejdet, som har fire svarmuligheder). F.eks. besvares spørgsmålet "Er det nødvendigt at arbejde meget hurtigt" på en skala fra "altid" til "aldrig/næsten aldrig". Andre spørgsmål har svarmuligheder fra "i meget høj grad" til "i meget ringe grad".

Skalaen fra 0 til 100 dannes ved, at svarene for hver enkelt svarperson scores på følgende måde: Har man svaret "altid" eller "i meget høj grad", scores svaret til 100. "Aldrig" eller "i meget ringe grad" får scoren 0. De mellemliggende svar scores til 75, 50 og 25. Derefter lægges værdierne sammen for de spørgsmål, som indgår i den pågældende skala, og deles med antallet af spørgsmål i skalaen.

**Eksempel for skalaen "udviklingsmuligheder i arbejdet"**

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Kræver dit arbejde, at du er initiativrig?		X			
Har du mulighed for at lære noget nyt gennem dit arbejde?			X		
Kan du bruge din kunnen eller færdigheder i dit arbejde?		X			
Giver dit arbejde dig muligheder for at udvikle dine evner?			X		

Svarpersonen i eksemplet får scoren  $(75 + 50 + 75 + 50)/4 = 250/4 = 62,5$ .

Når der således er fundet en værdi for den enkelte svarperson for hver skala, kan det samlede gennemsnit gøres op – for alle i Amica-projektet, for en enkelt virksomhed osv.

**De viste gennemsnit og procentfordelinger**

Alle Amica-gennemsnit er vægtede, således at hvert kundecenter vejer lige meget (en syvendedel) i gennemsnittet, uanset antallet af svarpersoner. Nogle af kundecentrene er meget større end andre, og hvis vi ikke vægtede, ville det samlede gennemsnit nærmest blive lig med, hvordan der er svaret i de store centre. Da det er virksomheder, der sammenligner sig med hinanden, og ikke enkeltpersonerne, der har svaret, har vi fundet det mest rimeligt at vægte de samlede Amica gennemsnit.

Der, hvor der sammenlignes procentandele, er procenterne for Amica vægtet på tilsvarende måde.

For det enkelte kundecenter vises derimod altid det "sande" gennemsnit eller den sande procentandel, altså ikke et/en vægtet gennemsnit/procentandel.



## Bilag 5: Programmer for netværksseminarer

### Program for benchmarkseminar den 9-10. oktober 2007

Hotel Kronprinds Frederik, Vestre Ringvej 96, 7000 Fredericia

#### Tirsdag den 9. oktober

- Fra kl. 9.00 Kaffe og morgenbrød
- 10.00 Velkomst og præsentation af program og formål  
V. projektleder Inger-Marie Wiegman
- Anderledes præsentation af alle deltagere
- Præsentation af medvirkende kundecentre  
Valgfri form, max 7 minutter til hvert center (se hjemmeopgave)
- Introduktion til eftermiddagens program og kig på kundecentrenes "boder"/"stande"
- 12.00 Frokost  
(i funktionsgrupper (chefer, ledere, medarbejdere, tillidsvalgte, stabs/HR-medarbejdere) på tværs af kundecentre)
- 13.00 Tematiseret erfaringsudveksling i grupper på tværs  
5-6 sideløbende grupper ad gangen, op til 3 runder à 40 minutter med udgangspunkt i kundecentrenes styrker og udviklingsområder
- Pause undervejs – kaffe, kage og frugt
- 15.30 Hvad kan vi tværgående sige på baggrund af benchmarkundersøgelsen?  
V. undersøgelsesansvarlig Karin Mathiesen
- Spørgsmål og debat ved borde og i plenum
- 17.00 Sandwich og tilmelding til væksthuse
- 17.30 Væksthuse med visioner og idéudvikling  
4-5 sideløbende grupper arbejder med visioner om, hvad det gode kundecenter er. Med udgangspunkt i områder, hvor der efterspørges, men ikke umiddelbart findes gode erfaringer.
- 18.30 Status på dagen og ønsker til morgendagens program  
I kundecentrenes projektgrupper (ønsker meldes til konsulenten)
- 19.30 Middag og socialt samvær

## Onsdag den 10. oktober

- 9.00 Godmorgen og velkommen til dag 2
- Introduktion til projektets netværksmuligheder
- Udvikling af løsninger på kundecentrenes udfordringer
- I grupper, som arbejder sideløbende (en eller to runder efter behov). Vi danner grupperne i fællesskab ud fra gårsdagens ønsker.
- 12.00 Frokost
- 13.00 "Fernisering" – resultater fra formiddagens grupper
- Tovholderen fra hver gruppe står parat til at uddybe planchen (muligvis kan det nås før frokost)
- 13.30 Etablering af netværk ud fra deltagernes ønsker
- 13.45 Kaffe og kage
- Herunder aftaler om møder, besøg og andet i netværksgrupper
- 14.15 Hvad arbejder vi videre med hos os?
- Projektgrupperne fra de enkelte kundecentre mødes og aftaler, hvilken retning, de gerne vil gå og hvad der videre skal ske
- 15.00 Hvad arbejder kundecentrene videre med?
- Kort runde hvor alle kundecenterchefer fortæller om planerne for deres kundecenter
- 15.40 Evaluering – hvad ta'r vi med os hjem? Gode råd til AMICA-gruppen
- Summen ved borde og highlight i plenum
- 16.00 Farvel og kom godt hjem
- v. Projektleder Inger-Marie Wiegman

Af hensyn til muligheden for senere at kunne formidle erfaringerne fra projektet, vil der på seminarets første dag blive videofilmet.

Forud for eventuel offentliggørelse af optagelser af ledere eller medarbejdere fra det enkelte kundecenter vil disse jævnfør vores samarbejdsaftale blive forelagt kundecentrets projektgruppe til godkendelse.

## **Program for benchmarkseminar den 27. november 2008**

### **Hotel Kronprinds Frederik, Vestre Ringvej 96, 7000 Fredericia**

*Fra kl. 9.00 Kaffe og morgenbrød*

- |       |   |
|-------|---|
| 09.30 | Velkomst og præsentation af program og formål<br>V. projektleder Inger-Marie Wiegman  |
|       | Hvor er vi nu i forhold til for et år siden?<br>Præsentation fra hvert kundecenter (max. 7 minutter til hvert)  |
| 10.30 | Hvad viste anden benchmarkundersøgelse?<br>Præsentation af resultater v. Karin Mathiesen  |
| 11.30 | Tematiseret erfaringsudveksling (1. runde)<br>Oversigt over temaer ud fra ønsker og tilbud fra workshopper vedlagt  |
| 12.00 | <i>Frokost</i>  |
| 12.45 | Tematiseret erfaringsudveksling (2. runde)<br><br>Tematiseret erfaringsudveksling (3. runde)  |
| 14.00 | Status i virksomhedsprojektgrupper<br>Opsamling på input og ønsker til resten af eftermiddagen  |
| 14.30 | <i>Kaffe m. frugt og kage</i>   |
| 15.00 | Inspiration, uddybning, refleksioner og idéudvikling<br>Tilrettelægges ud fra input fra statusrunden  |
| 16.15 | Hvad vil vi arbejde videre med?<br>Virksomhedsgrupper samler op på nye input og sætter retning  |
| 16.45 | Mod nye mål<br>Kort præsentation af det enkelte kundecenters planer<br><br>Hvad vil vi bruge hinanden til fremover?<br>Mulighed for at indgå konkrete aftaler på tværs af kundecentre |
| 17.50 | Afslutning på seminaret – hvad sker der nu?<br>V. projektleder Inger-Marie Wiegman  |
| 18.15 | <i>Middag</i>   |
| 20.00 | Farvel og tak for denne gang  |

Af hensyn til muligheden for senere at kunne formidle erfaringerne fra projektet, vil der blive videofilmet på seminaret. Forud for eventuel offentliggørelse af optagelser af ledere eller medarbejdere fra det enkelte kundecenter vil disse jævnfør vores samarbejdsaftale blive forelagt kundecentrets projektgruppe til godkendelse.



## Bilag 6: Programmer for virksomhedsworkshopper

### I

#### Program for workshop i Kundecentret den 20. september 2007

09.30	Velkomst v. kundecenterchef  Præsentation af program og deltagere
09.45	Resultater af spørgeskemaundersøgelsen v. Karin Mathiesen, TeamArbejdsliv  Spørgsmål til undersøgelsen og/eller resultaterne
10.20	Genkendelighed (er billedet generelt genkendeligt og er der noget, vi slet ikke kan genkende?)  Hvad overrasker os eller gør os nysgerrige?
10.45	Pause – kaffe og kage/frugt
11.00	Hvad er vi stolte af – hvad tror vi andre kan lære af os?  (med udgangspunkt i resultaterne, men gerne suppleret med andre forhold)
11.45	Pause – let frokost
12.15	Hvad synes vi ikke er godt nok – hvad vil vi gerne inspireres af andre i forhold til?
13.00	Den videre proces  Evaluering af dagen  Afslutning
13.30	Slut

Workshoppen ledes af konsulent Inger-Marie Wiegman

## **II**

### **Program for workshop i Kundecentret den 14. november 2007**

10.00	Velkomst
	Præsentation af program
	Hvor er vi lige nu?
10.15	Fastlæggelse af de temaer/indsatsområder, vi vil tage fat på
10.30	Hvad vil vi opnå med det? (Hvor vil vi gerne være om 1 år? Mål, succeskriterier)
11.00	Kort pause
11.10	Hvilke forslag/idéer har vi til, hvad der helt konkret kan gøres for at opnå målene?
11.30	Hvorfor tror vi, forslagene/idéerne vil virke? (SWOT-analyse)
12.00	Frokost
12.30	Hvordan skal tiltagene prioriteres? (Hvad er vigtigst? Hvad er nemmest?)
13.00	Handlingsplan (Hvad skal der helt konkret gøres? Hvem gør det? Hvornår? Hvordan og hvornår følges der op?)
13.50	Hvad sker der nu i det samlede AMICA-projekt?
13.55	Afslutning
14.00	Slut

Workshoppen ledes af konsulent Inger-Marie Wiegman

### **III**

## **Program for workshop i Kundecentret den 28. oktober 2008**

- 10.00 Velkomst
- Præsentation af program og deltagere
- 10.15 Resultater af spørgeskemaundersøgelsen  
v. Karin Mathiesen, TeamArbejdsliv  
Spørgsmål til undersøgelsen og/eller resultaterne
- 11.00 Hvordan er resultaterne i forhold til vores forventninger?  
Hvad overrasker os eller gør os nysgerrige?  
Hvad er vi glade for og hvad er vi kede af?
- 11.30 Hvad tror vi er årsagerne til de resultater, vi ser?  
Hvad er der sket? Hvem har gjort hvad?
- 12.00 Frokost
- 12.45 Hvad kan vi lære?  
Hvad er det helt konkret, der har givet forbedringer?  
Hvad kunne vi ha' gjort anderledes i forhold til det, som vi ikke er tilfredse med?
- 13.30 Hvad vil vi konkret gøre fremover?  
Hvordan skal det afspejle sig i tredje AmiCa-måling? Hvad vil vi fastholde og hvor vil vi blive bedre?
- 14.00 Pause – kaffe og kage/frugt
- 14.15 Benchmarkseminaret  
Hvilke erfaringer vil vi gerne bringe i spil?  
Hvad vil vi gerne have med hjem fra seminaret?
- 14.45 Evaluering af dagen og hvad sker der fremover i AmiCa?
- 15.00 Afslutning

Workshoppen ledes af konsulent Inger-Marie Wiegman

# **IV**

## **Program for workshop i Kundecentret den 19. november 2009**

- 10.00 Velkomst
- Præsentation af program v. Inger-Marie Wiegman
- 10.10 Generelle resultater af spørgeskemaundersøgelsen  
v. Flemming Pedersen, TeamArbejdsliv  
Spørgsmål til resultaterne
- 10.35 Hvordan er resultaterne i forhold til jeres forventninger?  
Hvad overrasker jer eller gør jer nysgerrige?  
Hvad genkender I og hvad tror I er årsagerne til det?  
Hvad tror I, AMICA kan have haft en betydning for?
- 11.00 Kort pause
- 11.05 Hvad gemmer der sig bag de generelle resultater?  
v. Flemming Pedersen, TeamArbejdsliv  
Afklarende spørgsmål
- 11.30 Hvad giver resultaterne anledning til?  
Hvad skal fastholdes og hvordan?  
Hvad skal styrkes/ændres/forbedres og hvordan?
- 12.00 Frokost
- 12.25 Feedback om hhv. benchmarkdelen og netværksdelen af projektet?  
Hvad har I brugt benchmark-delen til? (spørgeskemaundersøgelsen & sammenligning)  
Hvad har I brugt netværket til? (på seminarerne og mellem seminarerne)  
Hvad har gjort det brugbart for jer?  
Hvad kunne vi som konsulenter/forskere have gjort bedre?
- 13.15 Hvad har I lært og hvad vil I gerne formidle til andre?  
Hvad har I lært af at deltage i projektet? (Sammenlign gerne med andre projekter)  
Hvad vil I gerne bringe i spil på formidlingskonferencen?  
Og hvordan? (ex. stand, kreativ præsentation, workshopbidrag eller...)
- 13.40 Skal AMICA-virksomhederne samles igen?  
Hvis ja, hvad vil I sige til og/eller høre fra de andre?
- 13.55 Evaluering af dagen
- 14.00 Afslutning

Workshoppens resultater dokumenteres i form af fotos – projektgruppen er selv ansvarlig for udarbejdelsen af et egentligt referat, dersom et sådan ønskes.

## Bilag 7: Snaplogmetoden beskrevet for kundecentermedarbejderne

### OM "SNAP-LOGS"

#### Kære medarbejder I ISS-kundecenter

ISS s Kundecenter deltager i projektet AmiCa om udvikling af arbejdsmiljøløsninger i callcentre.

Som en del af projektet følger en forsker (Pia Bramming I Århus eller Niels Møller i Kbh) sideløbende udviklingen af ideer, så der efterfølgende kan drages generelle konklusioner, som kan bruges i andre callcentre, end dem der deltager i projektet.

En del af følgeforskningen er, at en eller flere medarbejdere i hvert callcenter med billeder illustrerer, hvad du oplever som et **godt arbejdsmiljø**. Du skal altså tage billeder af de ting, som du synes giver dit arbejde værdi, som fungerer godt og som giver dig lyst til at gå på arbejde.

Billederne mailer løbende til en særlig mailadresse, som forskeren (Pia Bramming, Århus/Niels Møller, Kbh) har adgang til. Det er vigtigt, at du husker at skrive, hvorfor billedet er taget, hvad det forestiller og hvilke associationer til det gode arbejdsmiljø motivet giver. Hvis der er personer på billedet, skal de ikke navngives.

Når du har taget billeder af det gode arbejdsmiljø og sender dem til Pia/Niels kan du fx huske på de 3 HV er og skrive:

1. Hvad (hvad har jeg fotograferet)
2. Hvorfor (hvorfor har jeg taget billedet)
3. Hvordan (hvordan hænger det sammen med det gode arbejdsmiljø)

**Et eksempel** kan være:

*"jeg har taget et billede af min telefon, fordi jeg lige har haft en samtale med en kunde, der (skriv hvad kunden gjorde), det fik mig til at føle mig rigtig godt tilpas og værdsat"* Det er altså ikke en længere novelle, vi efterspørger. Blot et par linjer. Hvis du gerne vil skrive mere, er du selvfølgelig velkommen til det.

For ISS i Århus er mailadressen:

For ISS i Kbh er mailadressen:

Nogle af billederne vil blive brugt som udgangspunkt for et fokusgruppeinterview, hvor deltagerne i interviewet så vil snakke om, hvad det gode arbejdsmiljø vil sige for dem.

På næste side kan du læse om nogle etiske retningslinjer for snap-logs, som vi vil bede dig overholde, når du snap-logger.

## SNAP-LOG ETIK: Hvad er god opførsel med et kamera?

Det er ikke helt lige meget, hvad man gør med et kamera. Derfor er der følgende retningslinier, som skal overholdes.

### RETNINGSLINIER FOR BRUG AF KAMERA:

1. **Fotografer kun personer, som har indvilliget.** Ikke alle bryder sig om at få taget billeder, så spørg først og respekter et nej.
2. **Fortæl, hvad billederne skal bruges til.** Forklar, at det er til et forskningsprojekt, at du tager billederne, så folk kender formålet.
3. **Billederne må ikke vise persondata.** Nogle af callcentrene arbejder med kundernes følsomme persondata. Disse må ikke kunne ses på billederne.
4. **Send kun billederne til forskeren.** Billederne skal sendes pr. mail til forskeren, men ikke til andre. Hvis en person efterspørger et billede til privat brug, som han eller hun selv er på, må de gerne få en kopi.
5. **Undgå udbredning til andre.** Billederne må ikke udbredes til andre - hverken via Internet eller intranet. Brugen af billederne er fortrolig efter forsknings-etiske regler.
6. **Slet billederne fra kameraet, når de er sendt.** Efter billederne er sendt til forskeren, skal de slettes, så de ikke kan blive set af den næste bruger.

Tak for hjælpen





**DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER  
FOR ARBEJDSMILJØ**

Lense Parkallé 105  
2100 København Ø  
Tlf 39 16 52 00  
Fax 39 16 52 01

[nfa@arbejdsmiljoforskning.dk](mailto:nfa@arbejdsmiljoforskning.dk)  
[www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)